

**HUBUNGAN ANTARA KECERDASAN EMOSIONAL DENGAN  
EFEKTIVITAS KOMUNIKASI PADA LEVEL SUPERVISOR  
DI PT SCHERING-PLOUGH INDONESIA TBK PANDAAN**

**SKRIPSI**

Oleh :

**LAILATUL FITRIYAH**

**05410062**



**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)  
MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG  
FAKULTAS PSIKOLOGI**

**2009**

HALAMAN PENGAJUAN

**HUBUNGAN ANTARA KECERDASAN EMOSIONAL DENGAN  
EFEKTIVITAS KOMUNIKASI PADA LEVEL SUPERVISOR  
DI PT SCHERING-PLOUGH INDONESIA TBK PANDAAN**

**SKRIPSI**

Diajukan Kepada Fakultas Psikologi  
Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang  
Sebagai Salah Satu Persyaratan Untuk Memperoleh  
Gelar Sarjana Psikologi (S. Psi)

**Oleh:**

**LAILATUL FITRIYAH**

**05410062**



**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)  
MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG  
FAKULTAS PSIKOLOGI**

**2009**

HALAMAN PERSETUJUAN

**HUBUNGAN ANTARA KECERDASAN EMOSIONAL DENGAN  
EFEKTIVITAS KOMUNIKASI PADA LEVEL SUPERVISOR  
DI PT SCHERING-PLOUGH INDONESIA TBK PANDAAN**

**SKRIPSI**

Oleh:

**Lailatul Fitriyah**

05410062

Telah Disetujui Oleh:

Dosen Pembimbing

**Dr. Rahmat Aziz, M. Si**

NIP. 150 318 464

Malang, 14 Juli 2009

Mengetahui

Dekan Fakultas Psikologi UIN Malang

**Dr. H. Mulyadi, M. Pd. I**

NIP. 150 204 234

HALAMAN PENGESAHAN

**HUBUNGAN ANTARA KECERDASAN EMOSIONAL DENGAN  
EFEKTIVITAS KOMUNIKASI PADA LEVEL SUPERVISOR  
DI PT SCHERING-PLOUGH INDONESIA TBK PANDAAN**

**SKRIPSI**

**Oleh:**

**Lailatul Fitriyah**

05410062

Telah Dipertahankan di Depan Dewan Penguji  
dan Dinyatakan Diterima Sebagai Salah Satu Persyaratan  
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Psikologi (S. Psi)  
Pada Tanggal 04 Juli 2009

SUSUNAN DEWAN PENGUJI

TANDA TANGAN

**Susunan Dewan Penguji**

**Tanda Tangan**

1. Penguji Utama (I)  
**M. Lutfi Mustofa, M. Ag**  
NIP. 150303045 : ( )
2. Ketua Penguji (II)  
**Andik Rony Irawan, M. Si**  
NIP. 150294454 : ( )
3. Penguji III (Pembimbing)  
**Dr. Rahmat Aziz, M. Si**  
NIP. 150318464 : ( )

**SURAT PERNYATAAN**

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Lailatul Fitriyah

NIM : 05410062

Alamat : Jalan Tatahadi Surya No. 6 Tanggulangin-Sidoarjo 61272

Menyatakan bahwa skripsi yang dibuat sebagai salah satu persyaratan kelulusan pada Fakultas Psikologi UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, yang berjudul:

**HUBUNGAN ANTARA KECERDASAN EMOSIONAL DENGAN  
EFEKTIVITAS KOMUNIKASI PADA LEVEL SUPERVISOR  
DI PT SCHERING-PLOUGH INDONESIA TBK PANDAAN**

Adalah murni hasil karya penulis dan bukan publikasi dari karya orang lain.

Selanjutnya apabila di kemudian hari ada klaim dari pihak lain, adalah bukan menjadi tanggung jawab dosen pembimbing dan Fakultas Psikologi UIN Maulana Malik Ibrahim, melainkan sepenuhnya menjadi tanggung jawab penulis.

Demikian surat pernyataan ini di buat dengan sebenar-benarnya dan tanpa intervensi dari pihak mana pun.

Malang, 09 Juli 2009

Penulis

Lailatul Fitriyah

## LEMBAR PERSEMBAHAN

Kupersembahkan karya yang Indah-Que ini kepada:

☆ Dzat Yang Maha Tinggi diantara segala sesuatu yang ada, (**Allah SWT**) karena-Mu lah Wahai Yang Maha Pengasih dan Maha Penyayang, Yang Maha Mempermudah dan Mempersulit Segala Urusanku. Tanpa petunjuk, pertolongan dan ridho-Mu tiada pengetahuan dan wawasan yang bisa aku peroleh untuk menyelesaikan sebuah karya yang bermakna bagiku ini.

☆ Solawat dan Salam ku persembahkan kepada sang pesuruh-Mu Nabi Akhirul Zaman (**Muhammad SAW**) semoga safa'atmu tiada henti bagiku.

☆ Mami and Papi Que Jasamu begitu besar bagiku, bahkan pengorbananmu tak dapat tergantikan oleh sesuatu apapun. Aku selalu berdoa untukmu semoga semua yang aku lakukan dapat membahagiakanmu, jangan pernah berhenti mendoakan anakmu ini. Semoga Allah membalas jasmu melebihi apa yang kalian berikan padaku.

☆ N-dRo Que yang selalu menemaniku dengan penuh perhatian dan motivasinya untuk mengerjakan karya ini.

☆ Buat Ning Luluk, Ning Anis, Om Pw (sukses bisnisnya ya...), adik2ku vie2, fandi, agung, david, amel imoet (belajar yang rajin ya dik...) yang juga menjadikan inspirasiku untuk menjalani hidup ini. Buat Mas Yono suwun laptopnya, Nyak Ipe, nyak bibe Mas Makky makasih ya dah bantuin.

☆ Buat Pitheng, Vin yang kasih tumpangan kos, Jidah dengan printernya, Fina n Pie2t senasib sepenanggungan di Wisma Asri terima kasih ya smuanya.

☆ Ibu Iin, Aslab n the gank, klo jalan2 ajak aq ya...

☆ Serta Teman-temanku Psikologi angkatan 2005. Hari ini dan esok akan ku ingat kalian sebagai sosok sobat yang menemani hari-hari Que.

## MOTTO:

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً...<sup>ط</sup>

Artinya :

Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat:

"Sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi."

... (Q.S Al-Baqarah: 30)

Tidak ada yang dapat menggantikan kerja keras,  
keberuntungan adalah sesuatu yang terjadi ketika  
kesempatan bertemu dengan kesiapan  
( Thomas A. Edison)

## KATA PENGANTAR

Puji syukur alhamdulillah kita haturkan kepada Allah SWT. Yang telah melimpahkan rahmat serta hidayah-Nya sehingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan judul: **“Hubungan Antara Kecerdasan Emosional dengan Efektivitas Komunikasi pada Level Supervisor di PT Schering-Plough Indonesia Tbk Pandaan”**.

Sholawat serta salam kita haturkan kepada Nabi Muhammad SAW. yang telah merubah dunia dari sebelumnya penuh dengan kebodohan dan penindasan menjadi dunia yang sarat kedamaian dan keselamatan.

Selama proses penyusunan skripsi ini, banyak pihak yang dengan tulus ikhlas telah membantu dan memberikan motivasi kepada penulis demi terselesaikannya penulisan skripsi ini. Ungkapan terima kasih yang mendalam penulis haturkan kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Imam Suprayogo, selaku Rektor UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.
2. Bapak Dr. H. Mulyadi M.Pdi, selaku dekan fakultas psikologi UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.
3. Bapak Dr. Rahmat Aziz M. Si, selaku Dosen Pembimbing yang telah memberikan masukan, serta bimbingan dalam proses penulisan skripsi ini.
4. Bapak/ibu Dosen UIN Maulana Malik Ibrahim Malang yang telah memberikan ilmunya dengan tulus dan ikhlas.
5. Bapak Hargi, sebagai Asisten EHST, terima kasih atas bimbingannya.
6. Seluruh Supervisor PT Schering-Plough Indonesia Tbk. Pandaan, yang telah menyempatkan waktu dalam membantu penelitian.
7. Teman-teman dan seluruh pihak yang ikut andil dalam proses penyusunan skripsi ini.

Semoga amal baik anda semua tercatat sebagai amal ibadah dan mendapatkan imbalan serta ganjaran dari Allah SWT. Amin

Penulis mengakui bahwa tidak ada segala sesuatu pun yang sempurna kecuali Allah SWT. Oleh karena itu, dengan senang hati penulis menerima kritik dan saran yang bersifat membangun. Semoga skripsi ini bermanfaat bagi kita semua. Amin

Malang, 16 Juni 2009

Penulis

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PENGAJUAN.....	ii
HALAMAN PERSETUJUAN.....	iii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iv
SURAT PERNYATAAN.....	v
HALAMAN PERSEMBAHAN .....	vi
MOTTO .....	vii
KATA PENGANTAR .....	viii
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR GAMBAR .....	xiii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiv
ABSTRAK .....	xv
<b>BAB I : PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Rumusan Masalah .....	9
C. Tujuan Penelitian .....	10
D. Manfaat Penelitian .....	10
<b>BAB II : KAJIAN TEORI.....</b>	<b>11</b>
A. Kecerdasan Emosional .....	11
1. Pengertian Kecerdasan Emosional.....	11
2. Unsur-unsur Kecerdasan Emosional .....	15
3. Kecerdasan Emosional Dalam Organisasi .....	24
4. Kecerdasan Emosional dalam Hubungan Organisasi .....	29
5. Manfaat Kecerdasan Emosional.....	31
6. Kecerdasan Emosional dalam Pandangan Islam.....	33
B. Efektivitas Komunikasi .....	36
1. Pengertian Efektivitas Komunikasi .....	36
2. Faktor-faktor Efektivitas Komunikasi.....	39
3. Arus Komunikasi .....	48
4. Hambatan Efektivitas Komunikasi .....	52
5. Unsur-unsur Efektivitas Komunikasi.....	56
6. Prinsip Efektivitas Komunikasi .....	58
7. Efektivitas Komunikasi dalam Islam .....	61
C. Supervisor .....	64
D. Hubungan Antara Kecerdasan Emosional dengan	

Efektivitas Komunikasi .....	67
E. Penelitian Terdahulu .....	74
F. Perspektif Teori .....	76
<b>BAB III : METODOLOGI PENELITIAN.....</b>	<b>77</b>
A. Rancangan Penelitian .....	77
B. Identifikasi Variabel .....	78
C. Definisi Operasional .....	78
D. Populasi dan Sampel .....	80
E. Metode Pengumpulan Data .....	81
F. Validitas dan Realibilitas .....	86
G. Uji Asumsi .....	91
H. Analisis Data .....	92
<b>BABIV:HASIL DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>94</b>
A. Deskripsi Lokasi penelitian.....	94
B. Hasil Uji Asumsi .....	97
C. Penyajian dan Analisa Data .....	98
D. Pembahasan .....	104
<b>BAB V : PENUTUP .....</b>	<b>113</b>
A. Kesimpulan .....	113
B. Saran.....	114

DAFTAR PUSTAKA  
LAMPIRAN

## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 : Unsur kecerdasan emosional dalam Islam .....	35
Tabel 2.2 : Faktor efektivitas komunikasi dalam Islam .....	62
Tabel 3.1 : Populasi.....	81
Tabel 3.2 : Skor skala likert .....	83
Tabel 3.3 : Blue print kecerdasan emosional .....	84
Tabel 3.4 : Blue print efektivitas komunikasi .....	85
Tabel 3.5 : Butir shahih kecerdasan emosional.....	86
Tabel 3.6 : Butir shahih efektivitas komunikasi.....	87
Tabel 3.7 : Realibilitas kecerdasan emosional .....	88
Tabel 3.8 : Realibilitas efektivitas komunikasi .....	90
Tabel 3.9 : Standar pengkategorian.....	91
Tabel 4.1 : Mean dan standart deviasi kecerdasan emosional .....	98
Tabel 4.2 : Hasil deskriptif kecerdasan emosional.....	99
Tabel 4.3 : Mean dan standart deviasi efektivitas komunikasi .....	101
Tabel 4.4 : Hasil deskriptif efektivitas komunikasi .....	101
Tabel 4.5 : Korelasi antara kecerdasan emosional dengan efektivitas komunikasi .....	103

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 : Tanggung jawab supervisor .....	67
Gambar 3.1 : Bagan rancangan penelitian .....	78
Gambar 4.1 : Diagram batang kecerdasan emosional.....	99
Gambar 4.2 : Diagram batang efektivitaskomunikasi.....	102

## DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 : Skala kecerdasan emosional uji coba
- Lampiran 2 : Skala efektivitas komunikasi uji coba
- Lampiran 3 : Skala kecerdasan emosional
- Lampiran 4 : Skala efektivitas komunikasi
- Lampiran 5 : Hasil analisa SPSS kecerdasan emosional
- Lampiran 6 : Hasil analisa SPSS Efektivitas komunikasi
- Lampiran 7 : Hasil skoring kecerdasan emosional
- Lampiran 8 : Hasil skoring efektivitas komunikasi
- Lampiran 9 : Hasil output deskriptif kecerdasan emosional
- Lampiran 10 : Hasil output deskriptif efektivitas komunikasi
- Lampiran 11 : Hasil korelasi antara variabel kecerdasan emosional dan efektivitas komunikasi
- Lampiran 12 : Uji normalitas dan linearitas
- Lampiran 13 : Surat keterangan penelitian
- Lampiran 13 : Pedoman wawancara
- Lampiran 14 : Struktur organisasi
- Lampiran 15 : Denah layout perusahaan

## ABSTRAK

Fitriyah, Lailatul (2009). Hubungan Antara Kecerdasan Emosional dengan Efektivitas Komunikasi Pada Level Supervisor di PT Schering-Plough Indonesia Tbk Pandaan.

Kata Kunci : Kecerdasan Emosional, Efektivitas Komunikasi, Supervisor

Kecerdasan Emosional merupakan kemampuan yang terdiri dari kecerdasan intrapersonal dan interpersonal, dimana kecerdasan intrapersonal yaitu kemampuan untuk mengenali emosi diri, mengelola emosi, memotivasi diri untuk optimis, sedangkan dalam kecerdasan interpersonal, yaitu mengenali emosi orang lain (empati) dan membina hubungan dengan orang lain. Efektivitas komunikasi juga merupakan salah satu keterampilan dalam sosialisasi sebagai unsur manajemen dalam organisasi. Efektivitas komunikasi merupakan kemampuan untuk menyampaikan pesan secara tepat kepada lawan bicara. Supervisor sebagai pemimpin merupakan penyambung informasi antara karyawan dan manajer. Namun, terkadang supervisor kurang mempunyai komunikasi yang efektif, sehingga komunikasi menjadi terputus yang dampaknya adalah pada kinerja dan produktivitas kerja. Adapun masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana hubungan antara kecerdasan emosional dengan efektivitas komunikasi pada level supervisor di PT Schering-Plough Indonesia Tbk Pandaan.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui tingkat kecerdasan emosional, tingkat efektivitas komunikasi pada level supervisor dan untuk membuktikan adanya hubungan antara kedua variabel tersebut pada level supervisor PT Schering-Plough Indonesia Tbk Pandaan.

Dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan menggunakan teknik korelasi, yaitu penelitian yang menjelaskan hubungan antara variabel-variabel penelitian dan menguji hipotesa yang telah dirumuskan sebelumnya. Populasi dari penelitian ini adalah karyawan level supervisor PT Schering-Plough Indonesia Tbk Pandaan sebanyak 42 responden, dan penelitian ini merupakan penelitian populatif. Dalam pengumpulan data dengan menggunakan skala dan wawancara untuk mendukung data.

Hasil dari penelitian ini dapat diketahui bahwa tingkat kecerdasan emosional pada level supervisor (Spv) pada PT Schering-Plough Indonesia Tbk., Pandaan berada pada kategori sedang yang ditunjukkan oleh frekuensi 29 responden dengan prosentase 69,05% dan tingkat efektivitas komunikasi pada level supervisor pada PT Schering-Plough Indonesia Tbk., Pandaan berada pada kategori sedang yang ditunjukkan oleh frekuensi 30 responden dengan prosentase 71,43%. Hasil penelitian selanjutnya sesuai dengan hipotesis yang diajukan yaitu “ terdapat hubungan yang signifikan antara kecerdasan emosional dengan efektivitas komunikasi pada level supervisor” ( $r = 0,767$  sig  $0,000/p < 0,05$ ) dengan demikian hipotesis diterima.

## ABSTRACT

Lailatul, Fitriyah (2009). The Relationship Emotional Question with the Effectiveness Communication of Supervisor Level of PT Schering-Plough Indonesia Tbk. Pandaan.

Key Words : Emotional Quotion, Supervisor, the Effectiveness of Communication.

Emotional Quotion is an ability which is consist of interpersonal and intrapersonal, where is intrapersonal intelligence is an ability for recognizing self emotional, managing emotional, supporting self for optimistic, while interpersonal intelligence is an ability recognizing empathy, improving harmonic relationship with others. Effective communication is also one of skill in socializing with others as an a part in organitation management. Effectiveness communication means an ability for extending message exactly to other speakerin order to can achieve a purpose communication related to this title. Supervisor a leader ha role to fail to connect the information between employe and manager. But sometime, supervisor lack of effective communication so that why it can be influneed to performance and work productivity. In this case, the research problem of is how is the relation between emotional quotion with the effectiveness communication of supervisor level of PT Schering-Plough Indonesia Tbk. Pandaan.

The aim of this research is for recognizing level of emotional question, level of supervisor effectiviness communication and proving the existence of relationship beetwen those two variables of level supervisor level of PT Schering-Plough Indonesia Tbk. Pandaan.

This research applied a quantitative approach design by correlation technic, it was it is to explain the relationship between research variables, and testing the hypothesis which alreadyformulated before. Population of this research is supervisor level of PT Schering-Plough Indonesia Tbk. Pandaan, as amount 42 respondents. Data Collecting method in this research used scale and an interview as supporting data.

The result of this research result shows that of level supervisor level of PT Schering-Plough Indonesia Tbk. Pandaan, either from emotional question ( frequency 29 with 69,05% percentage) although effectiveness communication (frequency with 71,43% percentage) is being on the average or sufficient category. The next result of research appropraiate with hypotheses proposed “there is a significant relationship between emotional question with the effectiveness communication” ( $r = 0,767$  significant  $0,000/p < 0,05$ ) therefore, the hypothesis is accepted.

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah

Krisis global telah mendatangkan dampak perubahan ekonomi dalam dunia industri, diantaranya adalah perusahaan-perusahaan swasta, dimana mereka berusaha untuk meningkatkan daya saing. Salah satu perusahaan milik asing (PMA) PT Schering-Plough Indonesia Tbk akan memperluas usaha. Sebagai langkah awal untuk meningkatkan daya saing dan usaha adalah melakukan program terkait dengan aktivitas manajemen. Program manajemen internal terkait tentang keselamatan dan kesehatan kerja. PT Schering-Plough Indonesia Tbk telah melaksanakan sebuah proses manajemen untuk mendukung keterkaitan antara perilaku yang aman dengan perilaku kepemimpinan perusahaan, dikenal dengan *Leadership Through Safety* (LTS) yang mengkaitkan praktek-praktek kerja yang aman dengan perilaku para pemimpin.

Program LTS ini didukung dengan mengadakan program *training* kepada seluruh supervisor. Bagian EHST (*Environment Health Safety and Transportation*) melakukan evaluasi setiap bulan pada masing-masing departemen. Hasil wawancara dengan Bapak Hargi sebagai *Asistant Coordinator* EHST.

“Berbagai macam orang dalam organisasi mempunyai kebutuhan informasi yang berbeda, apa yang penting bagi para supervisor mungkin tidak penting bagi bawahannya dan manajer, sama halnya dengan program *safety*, informasi ini mungkin menarik bagi karyawan dalam bidang produksi mungkin tidak relevan bagi seseorang dalam bidang administrasi kantor. Ini menuntut peran supervisor dalam menyampaikan rencana kebijakan

perusahaan terkait dengan pekerjaan masing-masing, komunikasi yang kurang efektif memperlambat program LTS”.

Dari hasil wawancara tersebut, menjelaskan kurangnya efektivitas komunikasi dalam bekerja memberikan dampak yang dapat merugikan suatu organisasi. Dalam hal ini, adanya kebijakan manajemen perusahaan tentang program *Leadership Through Safety* yang mengkaitkan kurangnya efektivitas komunikasi antara karyawan, membuktikan bahwa komunikasi merupakan alat yang penting dalam sebuah organisasi. Menurut Pitfield (dalam Al-Yazid, 2005 : 9), komunikasi yang efektif adalah komunikasi yang disampaikan dengan cara sedemikian rupa sehingga dapat dimengerti sepenuhnya oleh penerima sesuai dengan maksud dan tujuan yang terkandung dalam komunikasi.

Dalam lingkungan organisasi, komunikasi dibutuhkan dalam penyampaian informasi pada atasan, bawahan, rekan kerja dan kolega. Bahwa ketidaklancaran komunikasi tersebut sangat tidak menguntungkan bagi efisiensi kerja (Anoraga, 1993 : 60). Hambatan dalam efisiensi kerja berarti hambatan pula bagi pencapaian tujuan organisasi.

Pencapaian tujuan organisasi PT Schering-Plough Indonesia Tbk mempunyai program untuk meningkatkan kinerja agar karyawan memiliki kualifikasi untuk melakukan pekerjaan yang ditugaskan, supervisor juga seharusnya mempunyai kemampuan komunikasi yang penting dalam kinerjanya. Sebagaimana hasil wawancara dengan Ibu Endang bagian personel, supervisor training mengatakan :

”Supervisor menghabiskan hampir 70% jam kerjanya untuk berkomunikasi. Sebagai pemimpin *hard skill* hanya mempunyai peranan yang sedikit sedangkan hal yang sangat diperlukan oleh supervisor adalah *soft skill*, ya.....komunikasi salah satunya. Jadi kenyataan di lingkungan kerja wajar aja

kalau yang menghambat suksesnya kinerja kelompok adalah komunikasi yang kurang efektif”.

Dalam merencanakan suatu kebijakan perusahaan supervisor mempunyai peranan penting, hal ini terkait dengan kemampuan komunikasi supervisor yang juga ikut dalam merumuskan suatu kebijakan. Menurut wawancara dengan karyawan bagian Quality Ibu Sri Wahyuni :

“Adakalanya para supervisor merasa bahwa keputusannya benar dan kurang mendukung keputusan manajer atau meminta pendapat pada bawahannya, sering ngotot dengan pendapatnya, ya dari situ mungkin konflik bisa terjadi”. Para pemimpin manajemen perlu pelatihan efektivitas komunikasi”.

Dari wawancara tersebut, maka kemungkinan dapat terjadinya konflik dalam tingkat manajemen karena kurang efektivitas komunikasi dalam manajemen organisasi. Namun, komunikasi yang terpelihara dengan baik diantara semua tingkat manajemen dalam suatu perusahaan akan dapat mencegah atau menanggulangi konflik yang terjadi.

Dalam organisasi, jika supervisor tidak dapat bekerja sama dengan orang-orangnya untuk menghasilkan produktivitas dalam unit kerjanya tidak akan mencapai tujuannya. Demikian juga halnya, jika supervisor tidak mampu menangani faktor manusia, kemungkinan besar akan merusak komunikasi dan timbulnya berbagai bentuk pertikaian (Dharma, 2003 : 16).

Organisasi baik dalam bidang profit atau non-profit, orang-orang yang ada didalamnya tidak terlepas dengan kegiatan komunikasi. Menurut William dan Wayne komunikasi adalah suatu proses pertukaran informasi antar individu melalui sistem yang biasa (lazim) baik dengan simbol-simbol, sinyal-sinyal, maupun perilaku atau tindakan (Purwanto, 2003 : 3). Kemampuan mengembangkan komunikasi merupakan

salah satu ketrampilan yang diperlukan dalam rangka pengembangan secara pribadi maupun profesional.

Komunikasi merupakan keterampilan yang paling penting dalam hidup "*Communication is the most important skill in life*", sebuah ungkapan dari Stephen Covey (Covey, 1997 : 235), pengarang buku best seller "*the seven habits of highly effective people*". Empat jenis ketrampilan dasar dalam berkomunikasi yaitu menulis, membaca, mendengar dan berbicara. Hampir setiap hari waktu bangun kita digunakan untuk berkomunikasi seperti membaca, menulis dan mendengar "*We spend an estimated three-fourths of our waking hours in some form of communications reading, writing, speaking and listening*".

Masalah pentingnya komunikasi dalam organisasi sebelumnya diteliti oleh Parmita (2007) tentang pengaruh proses komunikasi dari atasan ke bawahan terhadap prestasi kerja karyawan PT. "Kereta Api (persero) stasiun Surabaya Gubeng", bahwa 74% tingkat prestasi kerja karyawan PT. Kereta Api (persero) stasiun Surabaya Gubeng ditentukan oleh perubahan proses komunikasi. Penelitian serupa oleh Suryandari dkk (2005) tentang hubungan antara efektivitas komunikasi atasan bawahan dengan disiplin kerja bawahan pada anggota kepolisian di kepolisian resort Semarang. Bahwa terdapat hubungan positif antara efektivitas komunikasi atasan bawahan, efektivitas regresi dalam penelitian ini sebesar 0,277, artinya disiplin kerja 27,7% ditentukan oleh efektivitas komunikasi atasan bawahan.

Pada sebuah organisasi, peran supervisor sebagai pimpinan sangat besar guna meyakinkan, mengarahkan dan membimbing bawahannya, oleh karena itu komunikasi ke bawah yang tidak efektif dapat menyebabkan produktivitas yang

rendah. Tidak hanya komunikasi ke bawah, komunikasi ke atas dipercaya juga berpengaruh terhadap produktivitas karena tanpa komunikasi ke atas, pimpinan tidak hanya kurang memahami kebutuhan anggota organisasi, tetapi juga kurang memiliki informasi untuk mengambil keputusan yang baik (Davis dan Newstrom, 1993 : 180). Apabila tidak tercipta efektivitas komunikasi dalam organisasi, maka akan merugikan dalam kegiatan produktivitas.

Kegiatan komunikasi dalam kerja bisa melalui beberapa cara, seperti melalui komunikasi intrapribadi, mempertimbangkan keputusan-keputusan yang akan diambil, dan menyiapkan pesan-pesan yang akan disampaikan kepada orang lain. Melalui komunikasi antarpribadi, seperti bereaksi dengan orang lain, mengenal mereka dan diri sendiri, dan mengungkapkan diri sendiri pada orang lain. Melalui komunikasi organisasi, seperti berinteraksi dengan orang lain terkait dengan permasalahan organisasi (De Vito, 1997 : 23).

Menurut Margianti & Suryadi (dalam Sulistiyo, 2004 : 27) semakin tinggi jabatan manajemen maka semakin banyak urusan yang berkaitan dengan persoalan-persoalan strategis, sedangkan semakin rendah jabatan manajemen lebih banyak berkaitan dengan persoalan-persoalan teknis. Kemampuan strategis tersebut, seperti, kemampuan membuat perencanaan, analisa, keputusan, mengevaluasi dan kemampuan yang sebagian besar merupakan kemampuan kognisi. Namun, kemampuan tersebut akan sulit berkembang jika tidak didukung oleh kemampuan emosional yang bagus.

Dari penjelasan diatas, dapat ditarik kesimpulan bahwa dalam aktivitas supervisor dalam membuat perencanaan, analisa, keputusan, mengevaluasi

memerlukan kemampuan komunikasi sebagai keterampilan dan pengetahuan tentang memahami diri sendiri dan orang lain dalam lingkungan organisasi. Kemampuan mengenali diri sendiri dan berhubungan dengan orang lain, hal tersebut dikenal dengan kecerdasan emosional yang dipopulerkan oleh Daniel Goleman pada tahun 1995.

Komunikasi yang diiringi dengan emosional menimbulkan pengaruh, hal ini terlihat ketika pesan yang sama yang diterima saat marah atau bingung kemungkinan besar akan ditafsirkan secara lain daripada ketika dalam suasana yang tidak emosional. Karena dalam waktu seperti ini cenderung untuk mengabaikan proses pemikiran rasional serta objektif dan menggantikannya dengan penilaian yang emosional (Robbins, 1996 : 14).

Daniel Goleman melalui bukunya yang terkenal "*Emotional Intelligence*" atau kecerdasan emosional. Kecerdasan emosional atau EQ meliputi kecerdasan sosial dan menekankan pada pengaruh emosi pada kemampuan melihat situasi secara objektif dan memahami diri sendiri dan orang lain. Kecerdasan emosional terdiri dari kecerdasan intrapersonal dan interpersonal yang dikemukakan oleh Gardner melalui *multiple intellegences*. Kemampuan bersifat intrapersonal yaitu mengenal dan memahami diri sendiri kemampuan yang bersifat interpersonal yang dicirikan dengan kemampuan berhubungan dengan orang lain. Kecerdasan emosional dibagi menjadi lima wilayah yaitu mengenali emosi diri, mengelola emosi diri, kemampuan untuk memotivasi diri sehingga bersikap optimis, mengenali emosi orang lain, dan kemampuan membina hubungan dengan orang lain (Goleman, 2004 : 57).

Supervisor di PT Schering Plough Indonesia Tbk dalam *job spesifikasi* harus

mempunyai interpersonal skill, karena sebagai level manajemen menengah yang menghubungkan antara manajemen atas, yaitu manajer, direktur dan manajemen bawah yaitu karyawan. Kemampuan interpersonal merupakan unsur dalam kecerdasan emosional yang dipopulerkan oleh Daniel Goleman, selain itu juga unsur kemampuan intrapersonal. Menjadi supervisor berarti menduduki jabatan dengan tanggung jawab dan pekerjaan yang berat dan sekaligus menantang. Para supervisor bertanggung jawab atas pekerjaan orang lain dan pekerjaannya sendiri. Mereka harus memecahkan masalah, mengambil keputusan, dan mengambil tindakan (Dharma, 2003 : 1).

Dalam kecerdasan emosional berdasarkan observasi, supervisor PT Schering-Plough Indonesia Tbk mempunyai kemampuan emosional yang tinggi, terlihat dari suasana informal dalam lingkungan perusahaan waktu jam istirahat, para supervisor selalu menyempatkan untuk makan bersama dengan bawahannya. Selain itu untuk mempererat hubungan seluruh karyawan, perusahaan mendukungnya melalui program terkait dengan aktivitas olahraga bersama pada hari tertentu.

Kecerdasan emosional yang dipelajari akan menghasilkan kecakapan emosi yang merupakan perpaduan antara kemampuan kognisi dan perasaan. Kecerdasan emosi menentukan posisi seseorang untuk mempelajari keterampilan praktis yang didasarkan pada lima unsur kecerdasan emosional. Maka, apakah dengan kecerdasan emosional akan meningkatkan efektivitas komunikasi pada supervisor. Dimana pekerjaan seorang supervisor akan berhadapan dengan pimpinan puncak, bawahan dan rekan kerja dalam tim untuk mencapai tujuan organisasi. Sehingga kecerdasan emosional harus dimiliki oleh pemimpin dalam menerapkan lingkungan kerja yang

kondusif dengan efektivitas komunikasi.

Dalam penelitian Kurnianto (2005) hubungan antara kecerdasan emosional dengan komunikasi persuasif perawat di Rumah Sakit Jiwa Marzoeeki Mahdi Bogor menjelaskan bahwa ada hubungan antara kecerdasan emosional dengan komunikasi persuasif perawat, dimana hasil rhitung sebesar 0,346 dengan  $P < 0,05$ , yang berarti hubungan antara kedua variabel tersebut signifikan. Penelitian serupa oleh Purnamasari (2007) penelitian tersebut menghasilkan kesimpulan bahwa ada hubungan secara signifikan antara kecerdasan interpersonal remaja dengan efektivitas komunikasi pada orang tua ( $r = 0,581$  sig 0,000/ $p < 0,05$ ).

Dalam penelitian ini dengan penelitian Kurnianto dan Purnamasari terlihat persamaan dan perbedaan. Adapun persamaannya yaitu dalam hal judul pembahasan dan juga metode penelitian. Kecerdasan emosional dan efektivitas komunikasi merupakan salah satu pokok pembahasan dalam penelitian sekarang maupun dalam penelitian terdahulu. Metode yang digunakan dalam penelitian yaitu dengan pendekatan kuantitatif. Sedangkan yang membedakan antara penelitian sekarang dengan penelitian terdahulu yaitu variabel penelitian, tempat, populasi, sampel yang digunakan dalam penelitian.

Berdasarkan uraian dan latar belakang diatas dapat dipahami betapa pentingnya antara kecerdasan emosional dengan efektivitas komunikasi sebagai kemampuan *softskill* yang dimiliki oleh supervisor dalam organisasi. Sehingga hal ini menarik untuk diteliti sebagai bahan pengembangan dalam ilmu psikologi industri. Peneliti tertarik mengadakan penelitian di PT Schering-Plough Indonesia Tbk. Dalam penelitian ini mencoba mengetahui bagaimana kecerdasan emosional dapat

dikembangkan dengan efektivitas komunikasi. sehingga penelitian ini bertema tentang "Hubungan Antara Kecerdasan Emosional Dengan Efektivitas Komunikasi Pada Level Supervisor di PT Schering-Plough Indonesia Tbk".

## **B. Rumusan Masalah**

Dari uraian tersebut diatas, maka yang dijadikan rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana tingkat kecerdaaan emosional pada level supervisor di PT Schering-Plough Indonesia Tbk.?
2. Bagaimana tingkat efektivitas komunikasi pada level supervisor di PT Schering-Plough Indonesia Tbk.?
3. Apakah ada hubungan antara kecerdasan emosional dengan efektivitas komunikasi pada level supervisor di PT Schering-Plough Indonesia Tbk.?

## **C. Tujuan**

1. Untuk mengetahui tingkat kecerdasan emosional pada level supervisor di PT Schering-Plough Indonesia Tbk.
2. Untuk mengetahui tingkat efektivitas komunikasi pada level supervisor di PT Schering-Plough Indonesia Tbk
3. Untuk mengetahui ada hubungan antara kecerdasan emosional dengan efektivitas komunikasi pada level supervisor di PT Schering-Plough Indonesia Tbk.

## **D. Manfaat**

### a. Manfaat Teoritis

Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah untuk penambahan khazanah keilmuan dalam bidang psikologi, khususnya psikologi industri.

### b. Manfaat Praktis

Bagi Supervisor

Mampu memberi sumbangan wacana praktis tentang bagaimana karyawan mengetahui dan menggunakan kemampuan emosional, khususnya dalam berkomunikasi dalam lingkungan perusahaan.

Bagi Organisasi

Mampu memberikan masukan positif bagi organisasi untuk digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam pengembangan karyawan di PT Schering-Plough Indonesia Tbk.

## **BAB II**

### **KAJIAN TEORI**

#### **A. Kecerdasan Emosional**

##### **1. Pengertian Kecerdasan Emosional**

David Weschler memandang intellegensi sebagai kumpulan atau totalitas kemampuan individu untuk bertindak dengan tujuan tertentu, berpikir secara rasional, serta menghadapi lingkungannya efektif. Walters dan Gardner mendefinisikan intellegensi sebagai suatu kemampuan atau serangkaian kemampuan-kemampuan yang memungkinkan individu memecahkan masalah, atau produk sebagai konsekwensi aksistensi suatu budaya tertentu. Sedangkan Alfred Binet merupakan perintis pengukuran intellegensi, menjelaskan intellegensi merupakan (Safaria, 2005 : 19-20) :

- a. Kemampuan mengarahkan pikiran atau mengarahkan tindakan, artinya individu mampu menetapkan tujuan untuk dicapainya (*goal setting*).
- b. Kemampuan untuk mengubah arah tindakan bila dituntut demikian, artinya individu mampu melakukan penyesuaian diri dalam lingkungan tetentu (adaptasi).
- c. Kemampuan untuk mengkritik dari sendiri atau melakukan autokritik, artinya individu mampu melakukan perubahan atas kesalahan-kesalahan yang telah diperbuatnya atau mampu mengevaluasi dirinya sendiri secara obyektif.

Tokoh psikologi yang menjadi pelopor tentang intellegensi adalah Binet, dimana pada saat itu IQ menjadi satu-satunya hal sangat dipenting dalam kesuksesan seseorang. Hal tersebut berkembang dengan adanya penelitian yang dilakukan oleh Goleman, menurutnya IQ saja ternyata tidak cukup untuk menerangkan kinerja orang sesungguhnya dalam pekerjaan dan dalam hidup. Ketika skor IQ dikorelasikan dengan tingkat kinerja orang dalam karir mereka, taksiran tertinggi untuk besarnya peran selisih IQ terhadap kinerja adalah sekitar 25 %. Namun, dengan analisis yang saksama, angka yang lebih tepat mungkin tidak lebih dari sepuluh persen, bahkan bisa hanya empat persen (Goleman, 2005 : 30).

Goleman mempopulerkan kecerdasan, yaitu kecerdasan emosional, dengan menerbitkan buku "*Emotional Intelligence*" mengapa EI lebih penting daripada IQ. Kecerdasan emosional berawal dari kecerdasan majemuk yang diungkapkan oleh Gardner, dimana kecerdasan emosional terdiri dari kecerdasan intrapersonal dan interpersonal. Istilah kecerdasan emosional pertama kali digunakan oleh dua psikologi amerika yaitu Peter Salovey dan John Mayer pada tahun 1990.

Pada tahun 1990, Peter Salovey dan John Mayer, menyimpulkan bahwa kecerdasan emosional mencakup kemampuan memantau perasaan dan emosi sendiri maupun orang lain, membedakannya, dan menggunakan informasinya untuk memandu pikiran serta tindakan seseorang (Craig, 2004 : 19).

Howard Gardner dalam bukunya yang berjudul *Frames of Mind* yang menjelaskan tentang kecerdasan ganda (*multiple intellegences*), keterampilan dalam membentuk kecerdasan emosional berada dalam wilayah kecerdasan pribadi. Gardner memberikan ringkasan pendek tentang kecerdasan pribadi (Goleman, 2004 : 52)

“Kecerdasan interpersonal yaitu kemampuan untuk memahami orang lain, memotivasi mereka, bagaimana mereka bekerja, bagaimana bekerja membahu-bahu dengan mereka. Kecerdasan intrapersonal, yaitu kemampuan yang korelatif, tetapi terarah ke dalam diri. Kemampuan tersebut adalah kemampuan ini membentuk suatu model diri sendiri yang teliti dan mengacu pada diri serta kemampuan untuk menggunakan model tadi sebagai alat untuk menempuh kehidupan secara efektif”.

Salovey dan Mayer (Shapiro, 2001 : 5) menerangkan tentang kualitas-kualitas emosional yang tampaknya penting bagi keberhasilan antara lain empati, mengungkapkan dan memahami perasaan, mengendalikan amarah, kemandirian, kemandirian, kemampuan menyesuaikan diri, disukai, kemampuan menyelesaikan masalah antarpribadi, ketekunan, kesetiakawanan, keramahan, dan sikap hormat.

Kecerdasan emosional dapat menggambarkan bahwa seseorang dengan kecerdasan emosional yang tinggi pula belum tentu dapat meraih keberhasilan. Seperti yang dikemukakan oleh Cormark (1996 : 12) bahwa EQ menentukan betapa tingginya mereka bisa meningkatkan karirnya bila dibandingkan dengan orang lain yang memiliki kecakapan teknis yang sama. Menurut Cormark (1996 : 7) emosi merupakan semacam sinyal singkat kepada diri kita dimana kita telah mengevaluasi sesuatu dalam lingkungannya dengan cara yang positif atau negatif. Menurut Cooper dan Sawaf (Ginanjar, 2003 : 387) kecerdasan emosi adalah kemampuan merasakan, memahami, dan secara efektif menerapkan daya serta kepekaan emosi sebagai sumber energi, informasi, koneksi, serta pengaruh manusiawi.

Jean Wipperman (2007 : 6) menjelaskan bahwa-bahwa kecerdasan emosional adalah hubungan-hubungan personal dan interpersonal, daerah ini bertanggung jawab atas harga diri seseorang, kesadaran diri, sensitifitas sosial dan adaptabilitas sosial.

Daniel Goleman mengartikan kecerdasan emosional sebagai kemampuan seperti kemampuan untuk memotivasi diri sendiri dan bertahan menghadapi frustrasi, mengendalikan dorongan hati dan tidak melebih-lebihkan kesenangan, mengatur suasana hati dan menjaga agar beban stress tidak melumpuhkan kemampuan berpikir, berempati dan berdo'a (Goleman, 2004 : 45)

Reuven Bar-On menjelaskan bahwa kecerdasan emosional mencakup optimisme, fleksibilitas, dan kemampuan menangani stres dan memecahkan berbagai masalah, serta kemampuan memahami perasaan orang lain dan memelihara hubungan-hubungan antar pribadi yang memuaskan (Craig, 2004 : 18).

Patton (2002 : 1) mendefinisikan kecerdasan emosi sebagai suatu kekuatan dibalik singgasana kemampuan intelektual. Kecerdasan emosi merupakan dasar-dasar pembentukan emosi yang mencakup ketrampilan-ketrampilan untuk menunda kepuasan dan mengendalikan impuls-impuls, tetap optimis jika berhadapan dengan kemalangan dan ketidakpastian, menyalurkan emosi-emosi yang kuat secara efektif, mampu memotivasi dan menjaga semangat disiplin diri dalam usaha mencapai tujuan-tujuan, menangani kelemahan-kelemahan pribadi, menunjukkan rasa empati kepada orang lain, membangun kesadaran diri dan pemahaman pribadi.

Dari penjelasan definisi diatas kecerdasan emosional adalah suatu kemampuan dalam memahami emosi diri, mengenali emosi diri, memotivasi diri sendiri orang lain serta mampu empati dan membangun hubungan dengan orang lain. Kecerdasan emosional merupakan kemampuan dalam mengenali diri sendiri dan berhubungan orang lain secara baik.

## **2. Unsur-unsur Kecerdasan Emosional**

Kecerdasan emosional adalah kemampuan hasil belajar dari pengalaman dan pengetahuan menghasilkan kinerja menonjol dalam pekerjaan. Menurut Goleman keterampilan kecerdasan emosional bekerja secara sinergi dengan keterampilan kognitif, orang-orang yang yang berprestasi tinggi memiliki keduanya. Tanpa kecerdasan emosional, orang tidak akan bisa menggunakan kemampuan-kemampuan kognitif mereka sesuai dengan potensi yang maksimum.

Dalam komponen kecerdasan emosional, ada berbagai pendapat oleh para ahli, Komponen dasar kecerdasan emosional menurut Reuven Bar-on (Stein & Book, 2002 : 39)

### **a. Intrapersonal**

Kemampuan untuk mengenal dan mengendalikan diri diri sendiri yang meliputi:

- (1). Kecerdasan diri, yaitu kemampuan untuk menggali perasaan dan sejauh mana seseorang dapat merasakannya serta berpengaruh pada perilaku terhadap orang lain. Kemampuan ini seperti, mengenali perasaan, memilih perasaan, memahami apa yang dirasakan, memahami apa alasan mengapa sesuatu itu dirasakan, mengetahui penyebab munculnya perasaan, menyadari perbuatannya serta menyadari alasan mengapa melakukan sesuatu.
- (2). Sikap asertif, yaitu kemampuan menyampaikan secara pikiran dan perasaan sendiri, membela diri dan mempertahankan pendapat. Kemampuan ini seperti, mengungkapkan perasaan secara langsung, menerima perasaan sendiri, mengungkapkan keyakinan secara terbuka, menyatakan ketidaksetujuan, bersikap tegas, membela diri, mempertahankan pendapat, mempertahankan

hak-hak pribadi tanpa harus meninggalkan perasaan orang lain, peka terhadap kebutuhan orang lain serta peka terhadap reaksi yang diberikan oleh orang lain.

(3). Kemandirian, yaitu kemampuan untuk mengarahkan dan mengendalikan diri.

Kemampuan ini seperti, mengarahkan pikiran dan tindakannya, tidak bergantung pada orang lain secara emosional, mandiri dalam merencanakan sesuatu, mengandalkan diri sendiri, mempunyai kekuatan batin, memenuhi harapan dan kewajiban, serta bertanggung jawab pada kehidupan pribadi

(4). Penghargaan diri, yaitu kemampuan untuk mengenali kekuatan dan

kelemahan pribadi, kemampuan ini seperti, menghormati diri sendiri, menerima diri sendiri sebagai pribadi yang baik, menyukai diri sendiri apa adanya, mensyukuri sisi negatif dan positif pada diri sendiri, menerima keberadaan diri sendiri serta memahami kelebihan dan kekurangan diri sendiri.

(5). Aktualisasi diri, yaitu kemampuan mewujudkan potensi yang dimiliki dan

puas dengan prestasi yang diraih. Kemampuan ini seperti, mewujudkan potensi yang ada secara maksimal, berjuang meraih kehidupan yang bermakna, membulatkan tekad untuk meraih saran jangka panjang serta puas atas apa yang pernah dilakukan.

b. Interpersonal

Kemampuan untuk bergaul dan berinteraksi secara baik dengan orang lain meliputi:

- (1). Empati, yaitu kemampuan untuk memahami perasaan orang lain. Kemampuan ini seperti, memahami perasaan dan pikiran orang lain, merasakan dan ikut memikirkan perasaan dan pikiran orang lain serta memikirkan minat dan kepentingan orang lain.
- 2). Tanggung jawab sosial, yaitu kemampuan untuk menjadi anggota masyarakat yang dapat bekerjasama dan dapat bermanfaat bagi masyarakat. Kemampuan ini seperti, bekerjasama dalam masyarakat, berperan dalam masyarakat, bertindak dan bertanggung jawab, melakukan sesuatu sama dan untuk orang lain, bertindak sesuai hati nurani, menjunjung tinggi norma yang ada dalam masyarakat serta memiliki kesadaran sosial serta peduli terhadap orang lain.
- (3). Hubungan antar pribadi, yaitu kemampuan menciptakan dan mempertahankan hubungan yang saling menguntungkan yang ditandai oleh saling memberi dan menerima kasih sayang dengan orang lain dan peduli terhadap orang lain, seperti merasa tenang dan nyaman dalam berhubungan dengan orang lain serta kemampuan untuk memiliki harapan positif dalam sosial.

c. Penyesuaian diri

Kemampuan untuk bersikap lentur realistis dan memecahkan berbagai macam masalah meliputi :

- (1). Uji realistis, yaitu kemampuan untuk melihat sesuatu sesuai dengan keyakinan. Kemampuan ini seperti, menilai secara obyektif kejadian yang terjadi sebagaimana adanya, menyimak segala sesuatu yang ada di depan,

berkonsentrasi pada situasi yang ada, tidak menarik diri dari dunia luar, bersikap tenang dan berfikir serta menjelaskan persepsi secara obyektif.

- (2). Fleksibel, yaitu kemampuan untuk menyesuaikan perasaan, pikiran dan tindakan sesuai dengan situasi yang berubah-ubah. Kemampuan ini seperti, beradaptasi dengan lingkungan manapun, bekerjasama secara sinergis, menanggapi perubahan secara luwes dan dapat membedakan segala perbedaan yang ada.
- (3). Pemecahan masalah, yaitu kemampuan untuk mendefinisikan masalah, bertindak untuk mencari dan menerapkan pemecahan yang tepat, kemampuan ini seperti, mengenali masalah, merumuskan masalah, merumuskan masalah yang efektif, menerapkan alternatif pemecahan masalah, mengulang proses jika masalah belum dipecahkan, mensistematik dalam menghadapi dan memandang masalah.

d. Managemen stres

Kemampuan untuk bertahan menghadapi stres dan mengendalikan implus yang meliputi :

- (1). Ketahanan menanggung stres, yaitu kemampuan untuk tenang, konsentrasi, secara konsistensi bertahan menghadapi kejadian yang gawat dan tetap tegar menghadapi konflik emosi, kemampuan ini seperti, kemampuan menghadapi peristiwa yang tidak menyenangkan, memilih tindakan dalam menghadapi stres, bersikap optimistik dalam menghadapi pengalaman baru, optimis dalam kemampuan sendiri dalam mengatasi permasalahan, mengendalikan perasaan dalam menghadapi stres.

(2). Mengendalikan implus, yaitu kemampuan untuk menahan atau menunda keinginan untuk bertindak, kemampuan ini seperti, kemampuan untuk menolak dorongan untuk bertindak, menampung implus agresif, mengendalikan dorongan-dorongan untuk bertindak, serta mampu mengendalikan perasaan.

e. Suasana hati

Perasaan-perasaan positif yang membentuk kenyamanan dan kegairahan hidup yang mencakup :

(1). Optimisme, yaitu kemampuan mempertahankan sikap positif yang realistis terutama dalam menghadapi masa-masa sulit, kemampuan ini seperti, kemampuan melihat terang kehidupan, bersikap positif dalam kesulitan, menaruh harapan dalam segala hal termasuk ketika menghadapi permasalahan.

(2). Kebahagiaan, yaitu kemampuan bersyukur kehidupan, menyesuaikan diri sendiri, orang lain dan selalu bersemangat dan bergairah dalam melakukan setiap kegiatan, kemampuan ini seperti, selalu bergairah dalam segala hal, merasa puas dengan kehidupan sendiri, bergembira, serta bersenang-senang dengan diri sendiri maupun dengan orang lain.

Komponen dalam aspek-aspek kecerdasan emosional Daniel Goleman mengutip Salovey menempatkan kecerdasan pribadi Gardner dalam definisi dasar tentang kecerdasan emosional yang dicetuskannya dalam memperluas kemampuan ini menjadi lima wilayah utama (Goleman, 2004 : 57-58) :

a. Mengenali emosi diri

Mengelola emosi diri yaitu kemampuan dalam menangani perasaan agar perasaan dapat terungkap dengan tepat dan kecakapan ini tergantung dengan kecakapan sendiri. Mengenali emosi diri berhubungan dengan istilah kesadaran diri, dalam artian perhatian terus-menerus terhadap keadaan batin seseorang. Dalam kesadaran refleksi diri ini, pikiran mengamati dan menggali pengalaman termasuk emosi. Ahli psikologi dari University of New Hampshire John Mayer mengatakan bahwa kesadaran diri berarti “waspada baik terhadap suasana hati maupun pikiran kita tentang suasana hati”. (Goleman, 2004 : 63-64). Dengan demikian kemampuan untuk mengenali emosi ini merupakan syarat penting untuk mengendalikan emosi sehingga kita tidak mudah terpengaruh pada emosi yang bersifat negatif.

b. Mengelola Emosi

Mengelola emosi yaitu kemampuan untuk menghibur diri sendiri, melepaskan kecemasan, kemurungan atau ketersinggungan dan akibat-akibat yang timbul karena gagalnya ketrampilan emosional dasar ini.

Kemampuan untuk mengelola emosi berhubungan dengan menangani perasaan dapat terungkap dengan baik dimana kecakapan ini bergantung pada kecakapan kesadaran diri. Orang-orang yang buruk kemampuannya dalam keterampilan ini akan terus-menerus bertarung melawan perasaan murung, sementara mereka yang pintar dapat bangkit kembali dengan jauh lebih cepat dari kemerosotan dan kejatuhan dalam kehidupan mereka.

c. Memotivasi diri sendiri,

Memotivasi diri sendiri yaitu kemampuan memotivasi dan keinginan dalam menghadapi dan mengatasi rintangan-rintangan. Motivasi adalah kecenderungan emosi mengatur atau memudahkan meraih sasaran, dengan adanya dorongan prestasi, adanya komitmen, mempunyai inisiatif dan optimis yang dimiliki seseorang akan berfungsi sebagai motivator utama dalam diri.

Kemampuan motivasi oleh perasaan antusiasme dan kepuasan pada apa yang kita kerjakan atau bahkan oleh kadar optimal kecemasan emosi-emosi itulah mendorong kita untuk berprestasi dan arti inilah kecerdasan emosional merupakan kecakapan utama, kemampuan secara mendalam mempengaruhi semua kemampuan lainnya, baik memperlancar maupun menghambat kemampuan-kemampuan itu (Goleman, 2004 : 112).

d. Mengenali emosi orang lain

Mengenali emosi orang lain yaitu kemampuan ini berhubungan dengan empati, kemampuan yang juga bergantung pada kesadaran diri emosional, merupakan “keterampilan bergaul”. Orang yang empatik lebih mampu menangkap sinyal-sinyal sosial yang tersembunyi yang mengisyaratkan apa-apa yang dibutuhkan atau dikehendaki orang lain. Empati merupakan kesadaran terhadap perasaan, kebutuhan, dan kepentingan orang lain, dengan cara memahami orang lain, berorientasi pada pelayanan, membantu mengembangkan orang lain, berusaha mengatasi keragaman dan memiliki kesadaran politis. orang

yang memiliki empati, mampu menerima sudut pandang orang lain, peka terhadap perasaan orang lain, dan mampu mendengarkan orang lain.

e. Membina hubungan

Membina hubungan merupakan keterampilan mengelola emosi orang lain. Keterampilan ini menunjang popularitas, kepemimpinan, dan keberhasilan antarpribadi. Orang-orang yang hebat dalam keterampilan ini akan sukses dalam bidang apapun mengandalkan pergaulan yang mulus dengan orang lain.

Keterampilan sosial adalah kemampuan untuk mengubah tanggapan yang dikehendaki pada diri orang lain. Kemampuan ini dapat dimiliki bila seseorang memiliki pengaruh, komunikasi, kepemimpinan, sebagai katalisator perubahan, mempunyai manajemen konflik, pengikat jaringan, berkolaborasi dan kooperatif serta menciptakan kemampuan dalam tim. Kerja sama dalam suatu tim atau membina hubungan baik serta menghindari konflik.

Dari lima aspek kecerdasan emosional, jika disimpulkan menjadi garis besar mereka akan terbentuk lima aspek utama kecerdasan emosional, yaitu mengenali dan memahami emosi diri sendiri, mengenali dan memahami orang lain serta membina hubungan dengan orang lain. Kelima faktor tersebut dapat dimanifestasikan dalam bentuk tingkah laku dalam lingkungan kerja. Pertama, mempunyai kesadaran diri emosional, maka individu tersebut mampu dalam mengenali dan merasakan emosinya sendiri serta memahami penyebabnya. Kedua mengelola emosi, maka tingkah laku yang tampak, seperti mengendalikan amarah dan mengungkapkannya dengan tepat, dapat mengurangi perilaku agresif terhadap diri. Ketiga, memanfaatkan emosi secara produktif, dimana individu mampu memusatkan

perhatian pada tugas yang dikerjakan dan menaruh perhatian sehingga dapat meningkatkan prestasi kerja. Keempat, membaca emosi (empati), jika bekerja dalam tim maka individu tersebut lebih mampu menerima sudut pandang orang lain, peka terhadap perasaan orang lain. Dan faktor kelima yaitu membina hubungan, dimana individu lebih baik dalam menyelesaikan pertikaian dan perbandingan persengketaan, berusaha lebih tegas dan terampil dalam berkomunikasi, dan dapat memberi kritik dan menerima kritik orang lain (Goleman, 1999 : 403-405).

Dalam komponen kecerdasan emosional yang dijelaskan diatas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa dalam kecerdasan emosional terdapat kemampuan intrapersonal dengan interpersonal, dimana terdapat lima unsur dalam kecerdasan emosional, yaitu dalam kecerdasan intrapersonal, seperti mengenali emosi diri, mengelola emosi, memotivasi diri sendiri, sedangkan yang termasuk dalam kecerdasan interpersonal, seperti, mengenali emosi orang lain (empati) dan membina hubungan. Hal ini tentu sangat dibutuhkan di dunia kerja dalam lingkungan organisasi baik dengan teman, kolega, pimpinan maupun bawahan. Sehingga akan memudahkan mereka dalam menciptakan suasana kerja yang kondusif yang akan berdampak pada kinerja yang maksimal mencapai tujuan organisasi, dengan kecerdasan emosional seseorang akan lebih percaya diri dalam mengerjakan dan melaksanakan tugas dan fungsinya serta mempunyai kemampuan sosial terhadap lingkungan organisasi.

### 3. Kecerdasan Emosional dalam Organisasi

Sebuah survei terhadap para pemberi kerja di Amerika menyingkapkan bahwa lebih dari sebagian pekerja mereka kurang mempunyai motivasi untuk terus belajar dan meningkatkan diri melalui pekerjaan mereka, empat diantara sepuluh orang tidak mampu bekerja sama dengan rekan-rekan sekerja dan hanya 19 % dari mereka yang melamar untuk pekerjaan tingkat pelaksana mempunyai disiplin diri cukup untuk bekerja. Makin banyak pengusaha yang mengeluhkan kurangnya keterampilan sosial pada karyawan-karyawan baru mereka (Goleman, 2005 : 19).

Keterampilan sosial merupakan bagian dari kecerdasan emosional, beberapa faktor yang mempengaruhi kecerdasan emosional adalah pendidikan, pelatihan, dan pengalaman (Stein & Book, 2002 : 40). Kecerdasan emosional selain dipengaruhi oleh faktor genetik juga dipengaruhi oleh lingkungan. Lingkungan disini dapat berbentuk nyata (empiris) atau tidak nyata ( non empiris).

Kecerdasan emosional merupakan hasil belajar, kecerdasan emosional merupakan potensi yang dapat diterapkan dalam lingkungan kerja, yang didasarkan pada lima unsur kecerdasan emosional, seperti, mengenali emosi diri, mengelola emosi, memotivasi diri sendiri, mengenali emosi orang lain (empati) dan membina hubungan dengan orang lain. Misalnya, orang akan tidak mempunyai kemampuan untuk membujuk atau mengilhami orang lain, untuk memimpin kelompok, atau untuk menjadi katalisator perubahan. Jika kesadaran diri atau mengenali emosi diri kurang, dan kurang kepercayaan diri yang berasal dari kepastian kekuatan mereka. Sebagai seorang instruktur atau pemimpin dalam *meeting* harus menerima pendapat, saran atau kritik yang disampaikan. Dan sebuah organisasi yang sedang memperluas

jaringan usaha, tentunya akan memerlukan kolega untuk bekerja sama, sehingga dibutuhkan kemampuan dalam menjalin hubungan dengan orang lain.

Lingkungan kerja merupakan tempat sesuatu untuk dapat mencapai sesuatu, serta merasa puas. Sebagian orang atmosfer dalam lingkungan kerja selalu ada persaingan negatif, memukul dari belakang, maksud-maksud tersembunyi dan ketidak santunan. Karyawan selalu menghabiskan waktunya dalam lingkungan kerja. Beberapa hal yang terkait dengan menciptakan kecerdasan emosional di lingkungan kerja (Patton, 1997 : 137-139).

#### a. Paradigma Pribadi

Dalam hal ini adalah pandangan dalam dan luar diri individu. Bagaimana melihat diri dalam hubungan dengan orang lain membuat perbedaan dalam berhubungan dengan orang lain di lingkungan kerja. Individu yang tidak mempertahankan harga diri, maka orang akan katakana dan lakukan akan mempengaruhi individu sehingga menurun secara professional. Jika citra diri lemah, maka tidak akan merasa yakin bahwa kita dapat disukai dan memiliki kepribadian yang menyenangkan. Jika dalam keadaan seperti ini, individu cenderung merasa segan, takut berbicara dalam pertemuan, sehingga orang lain tidak akan tahu mengenai potensi diri kita.

#### b. Pengkondisian Pribadi.

Dalam hal ini mencakup pengharapan, visi dan lingkungan. Mengetahui apa yang diinginkan dalam hidup, bagaimana melihat diri, dan lingkungan paling baik seperti apa yang bagi individu yang merupakan pertimbangan yang penting dalam menggapai karir.

### c. Kepemimpinan Diri

Hal ini mencakup luasnya kendali, misi, norma dan perilaku. Jika yakin bahwa kita memiliki keefektifan dan kemampuan untuk mengelola nasib sendiri sampai sebatas tertentu, maka kemungkinan besar akan dapat menemukan kebahagiaan dalam posisi yang mungkin tidak ideal bagi kita pada suatu waktu tertentu.

### d. Pengelolaan Diri

Karakter ini menyimpan prinsip-prinsip dan nilai, jika dengan karakter yang kuat maka kita dapat bertahan dan sebaliknya.

Dalam lingkungan kerja, seseorang seharusnya dapat menerapkan kecerdasan emosional. Karena kecerdasan emosional dalam dunia kerja, akan dapat memaksimalkan kinerja. Dengan kecerdasan emosional dapat membuat orang berprestasi luar biasa dalam pekerjaan (Goleman, 2005 : 44). Hal tersebut dapat melalui beberapa cara, yaitu paradigma pribadi, pengkondisian pribadi, kepemimpinan diri dan pengelolaan diri. Kecerdasan emosional menunjukkan potensi yang dapat diterapkan dalam tempat kerja. Dengan menciptakan hal tersebut maka akan tercipta kondisi kerja yang kondusif.

Perusahaan yang cerdas secara emosi perlu mempersempit perbedaan antara nilai-nilai yang diucapkan dan nilai-nilai yang dijalankan. Kejelasan tentang nilai-nilai, semangat, dan misi perusahaan memungkinkan dimilikinya rasa percaya diri dalam pengambilan keputusan perusahaan. Pencanangan misi perusahaan mempunyai fungsi emosi. Setiap orang mempunyai kelemahan dan kelebihan yang diterapkan dalam organisasi. Beberapa metode pengukuran organisasional yang paling banyak

digunakan telah diteliti oleh *personnel resource and development center* di U.S. *Office of Personnel Management*, dibawah pimpinan Marilyn Gowing dalam mengukur kecerdasan emosional di tingkat perusahaan. Beberapa hal ini akan menjadikan perusahaan yang efektif dan mendiagnosis kemunduran dalam hal kinerja, diantaranya yaitu (Goleman, 2005 : 456-458) :

- a. Kesadaran diri emosi, yaitu mampu membaca suasana emosi dan dampaknya pada kinerja
- b. Semangat meraih prestasi, yaitu mencari lingkungan yang menyediakan data penting dan peluang untuk perusahaan
- c. Adaptabilitas, yaitu keluwesan dalam menghadapi tantangan atau rintangan
- d. Pengendalian diri, yaitu bekerja tetap efektif kendati di bawah tekanan ketimbang mudah panik, marah, atau terkejut
- e. Integritas, yaitu sikap dapat diandalkan yang melahirkan kepercayaan
- f. Optimisme, yaitu ketangguhan dalam menghadapi kemunduran
- g. Empati, yaitu memahami perasaan dan perspektif orang-orang lain, entah klien, pelanggan atau sesama anggota perusahaan
- h. Memanfaatkan keragaman, yaitu memanfaatkan perbedaan sebagai peluang
- i. Kesadaran politik, yaitu memahami kecenderungan ekonomi, politik, dan sosial yang tengah berlangsung
- j. Pengaruh, yaitu kepiawaian dalam menggunakan strategi-strategi persuasi
- k. Membina ikatan, yaitu kekuatan hubungan pribadi antara orang-orang saling berjauhan dan antara bagian-bagian dalam perusahaan.

Dalam perusahaan, sejumlah eksekutif puncak *Microsoft* secara umum

mengeluhan kurangnya kesadaran politik dalam perusahaan mereka, suatu kekurangan yang telah menempatkan mereka dalam posisi tidak menguntungkan saat berperkara dengan Departemen Kehakiman soal tuduhan menjalankan praktek monopoli. Goleman menyimpulkan penggambaran perbedaan-perbedaan tersebut bagi perusahaan, tentang apa pun yang dimungkinkan oleh ketiga macam kecakapan berikut : kesadaran diri, pengelolaan emosi baik, dan semangat meraih prestasi (Goleman, 2005 : 458).

Dari penjelasan tentang penerapan kecerdasan emosional dalam lingkungan organisasi, kecakapan yang perlu diterapkan dalam setiap organisasi untuk mencapai efektivitas organisasi dan kinerja, beberapa kecakapan diantaranya adalah kesadaran diri, emosi, semangat meraih prestasi, adaptabilitas, pengendalian diri, integritas, optimisme, memanfaatkan keragaman, kesadaran politik, pengaruh membina ikatan. Dari kecakapan-kecakapan tersebut dapat menguntungkan bagi perusahaan untuk mencapai tujuan organisasi.

#### **4. Kecerdasan Emosional dalam Hubungan Kerja**

Secara psikologis, individu yang normal adalah individu yang memiliki integritas yang tinggi antara fungsi psikis (rohani) dan fisiknya (jasmaniah). Dengan adanya integritas yang tinggi antara fungsi psikis dan fisik, maka individu tersebut memiliki konsentrasi diri yang baik. Konsentrasi yang baik merupakan modal utama individu manusia mampu mengelola dan mendayagunakan potensi dirinya secara optimal dalam melaksanakan kegiatan atau aktivitas kerja sehari-hari dalam mencapai tujuan organisasi. Konsentrasi individu dalam bekerja sangat dipengaruhi oleh

kemampuan potensi (*IQ/intelligence quotient, emotional quotient/EQ, spiritual quotient/SQ*).

Sebagai individu yang mempunyai kepribadian dewasa mental akan mampu melakukan hubungan interpersonal yang sehat dan efektif. Individu yang berkepribadian dewasa mental yang sehat, orientasi dirinya tertuju dan terarah untuk kepentingan organisasi, memiliki sikap objektif dan mawas diri, memiliki falsafah dan pedoman hidup, sehingga mampu dalam mengendalikan diri dalam menghadapi situasi apapun dalam organisasi. Individu tersebut tidak hanya menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja organisasinya, tetapi berusaha menciptakan situasi lingkungan yang kondusif agar mampu berinovasi dan berkeaktivitas. Hubungan relasi ditempat kerja perlu diciptakan agar iklim kerja dalam organisasi menjadi kondusif. Perlu memahami bahwa setiap individu memiliki peran dalam menciptakan situasi yang penuh dengan pengelolaan emosional secara efektif. Oleh karena itu, agar tercipta hubungan relasi kerja yang harmonis dan efektif, sebagai pimpinan perlu mengambil langkah-langkah berikut (Mangkunegara, 2005 : 36-37) :

- a. Menciptakan lingkungan kerja yang mendukung sinergi dan partisipasi kelompok
- b. Meyusun kebijaksanaan yang layak dan adil yang tidak menimbulkan pertentangan antara karyawan dan pimpinan
- c. Menghilangkan bias prasangka terhadap individu dan kelompok kerja
- d. Meluangkan waktu untuk mempelajari aspirasi-aspirasi emosional karyawan dan bagaimana mereka berhubungan dengan tim kerja
- e. Memilih orang-orang yang sesuai untuk peran dalam tim dan mengangkat

pimpinan tim yang memiliki kemampuan profesional dan kecerdasan emosional baik

- f. Menitikberatkan pada orang-orang sebagai prioritas utama dalam organisasi
- g. Memberikan penghargaan atas kemajuan tim.
- h. Membersihkan perusahaan dari pengaruh negatif yang menghancurkan antusiasme tim
- i. Menyusun nilai inti dan standar perilaku yang bisa diterima oleh kelompok
- j. Menyelenggarakan pemeriksaan kecerdasan emosional
- k. Menciptakan suasana saling memperhatikan dan motivasi kreativitas
- l. Pengembangan mentalis “pelayanan sepenuh hati” dalam hubungan karyawan dan konsumen.

Sebagai pemimpin, individu seharusnya dapat menciptakan kondisi lingkungan kerja yang kondusif agar mampu berinovasi dan berkeaktifitas. Hubungan relasi ditempat kerja perlu diciptakan agar iklim kerja dalam organisasi menjadi kondusif. Bahwa mereka memiliki peran dalam menciptakan situasi yang penuh dengan pengelolaan emosional secara efektif, seperti perilaku menciptakan lingkungan kerja yang mendukung sinergi dan partisipasi kelompok, meyusun kebijaksanaan yang layak dan adil yang tidak menimbulkan pertentangan antara karyawan dan pimpinan dan lain-lain. Dengan terciptanya keadaan tersebut, maka kinerja pun maksimal, dengan demikian efektivitas organisasi dapat tercapai.

## 5. Manfaat Kecerdasan Emosional dalam Organisasi

Salah satu petunjuk yang paling sering diabaikan tentang apakah sebuah perusahaan akan dapat berkembang dengan baik atau tidak adalah keadaan emosi yang umumnya tampak pada semua pekerja. Teori sistem menyatakan bahwa mengabaikan kategori data apa pun yang signifikan sama dengan membatasi pemahaman dan respon kita. Memahami kedalaman arus emosi dalam perusahaan dapat mendatangkan manfaat yang konkret (Goleman, 2005 : 484).

Kecerdasan emosional tidak hanya berfungsi untuk mengendalikan diri, tetapi lebih dari itu mencerminkan kemampuan dalam mengelola ide, konsep, karya atau produk, sehingga hal itu menjadi minat bagi orang banyak. Sebuah konsep atau karya yang bagus, tanpa adanya manajemen yang baik mungkin saja konsep atau produk tersebut tidak sampai pada khalayak. Kemampuan mengekspresikan ide dan pemasarannya, memungkinkan ide tersebut bisa dimanfaatkan dan dinikmati oleh orang banyak.

Kecerdasan emosional secara memadai dan hal tersebut mempunyai banyak keuntungan. Pertama, kecerdasan emosional jelas mampu menjadi alat untuk pengendalian diri secara memadai, sehingga seseorang tidak terjerumus ke dalam tindakan-tindakan bodoh, yang merugikan dirinya sendiri maupun orang lain. Kedua, kecerdasan emosional bisa diimplementasikan sebagai cara yang sangat baik untuk memasarkan atau membesarkan ide, konsep atau bahkan sebuah produk. Dengan pemahaman tentang diri, kecerdasan emosional, juga cara terbaik membangun *lobby*, jaringan kerja sama. Ketiga, kecerdasan emosional adalah modal penting bagi seseorang untuk mengembangkan bakat kepemimpinan dalam bidang apapun. Karena

setiap model kepemimpinan, sesungguhnya membutuhkan visi, misi, konsep, program dan yang tak kalah pentingnya adalah dukungan dan partisipasinya dari anggota. Dengan bekal kecerdasan emosional tersebut, individu akan mampu mendeterminasi kesadaran setiap orang, untuk mendapatkan simpati dan dukungan serta kebersamaan dalam melaksanakan atau mengimplementasikan sebuah ide atau cita-cita (Suharsono, 2005 : 120-121).

Dalam lingkungan organisasi penerapan kecerdasan emosional oleh semua pekerja merupakan hal sangat penting, dimana dengan kecerdasan emosional dapat menciptakan lingkungan yang kondusif dan dapat mencegah terjadinya kecelakaan. Manfaat kecerdasan emosional, yaitu, pertama, mampu menjadi alat untuk pengendalian diri, kedua, bisa diimplementasikan sebagai cara yang sangat baik untuk memasarkan atau membesarkan ide, konsep atau bahkan sebuah produk, dan ketiga modal penting bagi seseorang untuk mengembangkan bakat kepemimpinan dalam bidang apapun. Dengan kecerdasan emosional maka kinerja akan lebih maksimal dan mencapai tujuan organisasi bersama-sama.

## **6. Kecerdasan Emosional dalam Pandangan Islam**

Dengan karunia-Nya, Allah membekali manusia dengan berbagai emosi yang membuatnya mampu melangsungkan kehidupannya. Dalam Al-Qur'an menjelaskan berbagai macam emosi melalui beberapa cara, diantaranya yaitu melalui perumpamaan-perumpamaan yang diberikan pada manusia. Bentuk-bentuk emosi yang dideskripsikan diantaranya : rasa takut, marah, cinta, senang, benci, cemburu, dengki, penyesalan.

Kecerdasan Emosional, yaitu kemampuan yang terdiri dari kecerdasan intrapersonal dan interpersonal, dimana kecerdasan intrapersonal yaitu kemampuan yang terkait dengan dalam dirinya sendiri yang terdiri dari mengenali emosi diri, mengelola emosi, memotivasi diri untuk optimis, sedangkan dalam kecerdasan interpersonal yaitu kemampuan dengan hubungan dengan orang lain yang ada disekitar lingkungan organisasi yang terdiri dari mengenali emosi orang lain (empati) dan membina hubungan dengan orang lain.

Dalam Islam telah dijelaskan dalam Al-Qur'an untuk dapat menguasai emosi diri dan mengendalikannya sebagaimana dalam surat Al-Hadid ayat 22-23 :

مَا أَصَابَ مِنْ مُصِيبَةٍ فِي الْأَرْضِ وَلَا فِي أَنْفُسِكُمْ إِلَّا فِي كِتَابٍ مِّن قَبْلٍ أَنْ نَبْرَأَهَا إِنَّ ذَٰلِكَ عَلَى اللَّهِ يَسِيرٌ ﴿٢٢﴾ لِكَيْلَا تَأْسَوْا عَلَىٰ مَا فَاتَكُمْ وَلَا تَفْرَحُوا بِمَا آتَاكُمْ وَاللَّهُ لَا يُحِبُّ كُلَّ مُخْتَالٍ فَخُورٍ ﴿٢٣﴾

Artinya :

Tiada suatu bencanapun yang menimpa di bumi dan (tidak pula) pada dirimu sendiri melainkan telah tertulis dalam kitab (Lauhul Mahfuzh) sebelum Kami menciptakannya. Sesungguhnya yang demikian itu adalah mudah bagi Allah. (kami jelaskan yang demikian itu) supaya kamu jangan berduka cita terhadap apa yang luput dari kamu, dan supaya kamu jangan terlalu gembira terhadap apa yang diberikan-Nya kepadamu. dan Allah tidak menyukai Setiap orang yang sombong lagi membanggakan diri.

Sebagai umat manusia Allah telah memerintahkan kita untuk dapat menegndalikan emosi diri, baik dalam suasana genbira, sedih dan emosi yang lain. Karena dengan dapat mengendalikan emosi, maka dapat bekerja dengan baik dan

menghasilkan kinerja yang maksimal bersama tim dan lingkungan kerja untuk mencapai tujuan perusahaan.

Adapun indikator yang menunjukkan adanya atau hadirnya kecerdasan emosional dalam diri seorang supervisor atau pemimpin adalah sebagai berikut :  
(Bakran, 636-644) :

Tabel 2. 1

Unsur Kecerdasan Emosional dalam Pandangan Islam

Subtansi	Teks	Makna
<b>Menabur kasih sayang di bumi</b> (QS. Al-Maidah: 32)	<p>مِنْ أَجْلِ ذَلِكَ كَتَبْنَا عَلَىٰ بَنِي إِسْرَائِيلَ أَنَّهُ مَنْ قَتَلَ نَفْسًا بِغَيْرِ نَفْسٍ أَوْ فَسَادٍ فِي الْأَرْضِ فَكَأَنَّمَا قَتَلَ النَّاسَ جَمِيعًا وَمَنْ أَحْيَاهَا فَكَأَنَّمَا أَحْيَا النَّاسَ جَمِيعًا وَلَقَدْ جَاءَتْهُمْ رُسُلُنَا بِالْبَيِّنَاتِ ثُمَّ إِنَّ كَثِيرًا مِّنْهُمْ بَعَدَ ذَلِكَ فِي الْأَرْضِ لَمُسْرِفُونَ ﴿٣٢﴾</p>	<p>Sebagai seseorang yang memiliki keimanan dan ketakwaan yang sesungguhnya kepada Allah Swt, maka seharusnya dalam aktivitas dalam lingkungan kerja juga menumbuhkan sikap dan perilaku kasih sayang dan cinta. Dengan demikian suasana dalam lingkungan organisasi akan semakin nyaman, sehingga menimbulkan semangat dalam bekerja.</p>
<b>Mengerti perasaan dan keadaan orang lain.</b> (QS. At-Taghaabun:16)	<p>فَاتَّقُوا اللَّهَ مَا اسْتَطَعْتُمْ وَأَسْمِعُوا وَأَطِيعُوا وَأَنْفِقُوا خَيْرًا لِأَنْفُسِكُمْ ۚ وَمَنْ يُوقِ شُحَّ نَفْسِهِ فَأُولَٰئِكَ هُمُ الْفَالِحُونَ ﴿١٦﴾</p>	<p>Sebagai pemimpin tugasnya diharapkan dapat memberikan motivasi pada bawahannya, maka demikian seorang pemimpin akan lebih akrab dengan bawahannya sehingga menghasilkan kinerja yang maksimal.</p>
<b>Menghargai dan menghormati orang lain</b> (QS. Al-Ahzab: 58)	<p>وَالَّذِينَ يُؤْذُونَ الْمُؤْمِنِينَ وَالْمُؤْمِنَاتِ بِغَيْرِ مَا اكْتَسَبُوا فَقَدِ احْتَمَلُوا بُهْتَانًا وَإِثْمًا مُّبِينًا ﴿٥٨﴾</p>	<p>Dalam bekerja dengan orang lain dilingkungan kerja, kita menemui banyak orang dengan karakter yang berbeda-beda. Sehingga kita harus menghargai dan menghormati orang lain dengan memberikan hak-hak yang menjadi milik orang lain, sehingga akan mencegah konflik diantara teman dalam lingkungan kerja.</p>

<p><b>Waspada dan mawas diri</b> (<i>muraqabah</i>) (QS. An-Nisa':1) &amp; (QS. Al-Ahzab: 52)</p>	<p>إِنَّ اللَّهَ كَانَ عَلَيْكُمْ رَقِيبًا ﴿١﴾ وَكَانَ اللَّهُ عَلَىٰ كُلِّ شَيْءٍ رَّقِيبًا ﴿٥٢﴾</p>	<p>Dengan sikap <i>muraqabah</i>, maka akan melahirkan sikap mengalah terhadap diri dan lingkungannya. Sehingga dengan keadaan demikian akan menghindarkan dari perbuatan dan tindakan yang dapat merugikan diri sendiri dan orang lain dalam lingkungan organisasi.</p>
<p><b>Bersahabat dengan lingkungan hidup</b> (QS. Al-Baqarah: 29) &amp; (QS. Shaad: 27)</p>	<p>هُوَ الَّذِي خَلَقَ لَكُمْ مَّا فِي الْأَرْضِ جَمِيعًا ثُمَّ اسْتَوَىٰ إِلَى السَّمَاءِ فَسَوَّاهُنَّ سَبْعَ سَمَاوَاتٍ ۚ وَهُوَ بِكُلِّ شَيْءٍ عَلِيمٌ ﴿٢٩﴾ وَمَا خَلَقْنَا السَّمَاءَ وَالْأَرْضَ وَمَا بَيْنَهُمَا بَطْلًا ۚ ذَٰلِكَ ظَنُّ الَّذِينَ كَفَرُوا ۖ فَوَيْلٌ لِلَّذِينَ كَفَرُوا مِنَ النَّارِ ﴿٢٧﴾</p>	<p>Dengan memiliki kecerdasan emosioanal, maka hubungan dengan orang lain dalam lingkungan organisasi jadi lebih akrab dan demikian menciptakan lingkungan kerja kondusif dan kinerja maksimal.</p>

Kecerdasan emosional atau EQ meliputi kecerdasan sosial dan menekankan pada pengaruh emosi pada kemampuan melihat situasi secara objektif dan memahami diri sendiri dan orang lain. Kemampuan bersifat intrapersonal yaitu mengenal dan memahami diri sendiri kemampuan yang bersifat interpersonal yang dicirikan dengan kemampuan berhubungan dengan orang lain. Semakin baik interaksi antara supervisor dengan bawahan, atasan atau tim kerjanya maka akan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Dengan lingkungan kerja yang kondusif dalam elemen oragnisasi akan menguntungkan berbagai pihak dalam mencapai tujuan organisasi.

## **B. Efektivitas Komunikasi**

### **1. Pengertian Efektivitas Komunikasi**

Dalam memahami efektivitas komunikasi, maka terlebih dahulu mengetahui konsep dasar komunikasi. Definisi komunikasi bermacam-macam yang dikemukakan orang untuk memberi batasan terhadap apa yang dimaksud dengan komunikasi, sesuai dari sudut mana mereka memandangnya. Komunikasi berasal dari bahasa latin yaitu *comunis* yang artinya sama, kemudian menjadi *communicatio* yang berarti pertukaran pikiran, selanjutnya diambil alih dalam bahasa inggris menjadi *communication*. Komunikasi menurut De Vito adalah sebuah proses penyampaian informasi, pengertian dan pemahaman antara pengirim dan penerima. (Safaria, 2005 : 132).

Hovland, Janis dan Kelley mengatakan bahwa komunikasi adalah proses individu mengirim stimulus yang biasanya dalam bentuk verbal untuk mengubah tingkah laku orang lain. Louis Forsdale, ahli komunikasi dan pendidikan, komunikasi adalah suatu proses memberikan signal menurut aturan tertentu, sehingga cara ini suatu sistem dapat didirikan, dipelihara dan diubah. Brent D. Rubben, komunikasi adalah proses melalui mana individu dalam hubungannya, dalam kelompok, dalam organisasi dan dalam masyarakat menciptakan, mengirimkan, dan menggunakan informasi untuk mengkoordinasi lingkungan dan orang lain. William J. Seller, komunikasi adalah proses dengan mana simbol verbal dan non verbal dikirimkan, diterima, dan diberi arti (Muhammad, 2005. 2-4).

Menurut ahli-ahli perilaku organisasi komunikasi didefinisikan dengan berbagai macam arti. Menurut Webster istilah komunikasi berasal dari bahasa latin

*communicare*, bentuk *past participle communicatio* dan *communicatus* yang artinya suatu alat untuk berkomunikasi terutama sistem penyampaian dan penerimaan berita, seperti misalnya telepon, telegraf, radio, dan sebagainya. Selain itu komunikasi adalah proses penyampaian atau pemberitahuan dan penerimaan suatu keterangan, tanda atau kabar lewat pembicaraan, gerakan, tulisan, surat kabar atau keterangan. Menurut Charles E. Redfield, komunikasi adalah proses pertukaran kejadian-kejadian dan pendapat-pendapat, dan bukanlah teknologinya seperti telepon, telegraf, radio dan sejenisnya. Menurut Cartier dan Horwood komunikasi adalah proses pengulangan ingatan-ingatan. Menurut Davis, bahwa proses penyampaian informasi dan pengertian dari satu orang ke orang lain. (Thoha, 2005 : 170-171)

Menurut Pitfield, komunikasi yang efektif adalah komunikasi yang disampaikan dengan cara sedemikian rupa sehingga dapat dimengerti sepenuhnya oleh penerima sesuai dengan maksud dan tujuan komunikasi. Komunikasi yang efektif itu mengandung pengiriman dan penerimaan informasi yang paling cermat, pengertian pesan yang mendalam oleh kedua belah pihak dan pengambilan tindakan yang tepat sesuai dengan informasi yang dikirim. Hamptom (1993), komunikasi yang efektif terjadi apabila pengirim memperoleh hasil yang dimaksudkan oleh penerima. Dalam komunikasi yang efektif, sasaran pengirim adalah mempengaruhi penerima sehingga pengaruh yang diinginkan tercapai (dalam Al-Yazid. 2005 : 9).

Komunikasi yang efektif antara supervisor dengan karyawan atau atasan dapat mengembangkan konsep diri dan memantapkan hubungan dengan lingkungan organisasi. Bila karyawan tidak mampu mengatasi masalah karena atasan tidak mau membantu, dan bila karyawan semakin sering berkomunikasi tetapi semakin jauh

jarak komunikasi dengan komunikator, hal ini telah menunjukkan bahwa karyawan tersebut gagal dalam berkomunikasi dan tidak tercapainya efektivitas komunikasi sebagaimana yang diharapkan. Sehingga kesepahaman antara komunikator dengan komunikan merupakan faktor penting dalam komunikasi dan menunjukkan bahwa komunikasi tersebut merupakan komunikasi yang sempurna.

Efektivitas komunikasi adalah proses penyampaian informasi, sehingga menimbulkan perhatian dan memberikan efek tertentu (Rakhmat, 2002 : 13).

Menurut Stewart L. Tubbs dan Sylvia Moss (1974), efektivitas komunikasi ditandai dengan lima hal, yaitu: (1) adanya saling pengertian, (2) munculnya kesenangan, (3) berpengaruh pada sikap, (4) hubungan yang semakin baik dan (5) menghasilkan tindakan.

Dari penjelasan diatas, maka dapat disimpulkan bahwa efektivitas komunikasi adalah maksud dan tujuan yang terkandung dalam komunikasi yang disampaikan dengan cara sedemikian rupa sehingga dapat dimengerti sepenuhnya oleh penerima, sehingga proses komunikasi baik lisan, tulisan dapat diterima dengan baik dari komunikator pada komunikan. Adapun efek yang ditimbulkan dari efektivitas komunikasi adalah, adanya saling pengertian, munculnya kesenangan, berpengaruh pada sikap, hubungan yang semakin baik dan menghasilkan tindakan. Dengan adanya efektivitas komunikasi, maka dapat memaksimalkan kinerja.

## **2. Faktor-Faktor Efektivitas Komunikasi dalam Organisasi**

Komunikasi merupakan hal yang penting, Hockaday menemukan bahwa komunikasi yang berhasil adalah penting untuk dapat mempergunakan bakat di perusahaannya. Komunikasi penting bagi suatu organisasi dan miskomunikasi

memberi kontribusi yang dapat disamakan dengan rusaknya sistem peredaran darah dalam lebih dari satu organisasi. Tanpa komunikasi yang efektif diantara berbagai pihak, pola hubungan dalam organisasi tidak akan dapat melayani kebutuhan seseorang dengan baik. Komunikasi yang efektif bagi pimpinan karena ada tiga alasan utama, pertama, komunikasi menyediakan saluran umum untuk proses manajemen, yaitu merencanakan, mengorganisasikan, memimpin, dan mengendalikan. Kedua, keterampilan komunikasi yang efektif dapat membuat manajer menggunakan berbagai bakat yang tersedia dalam dunia multibudaya dari organisasi. Ketiga, manajer menghabiskan banyak waktunya untuk berkomunikasi (Stoner, 1996 : 215-216). Semakin tinggi jabatan dalam organisasi, efektivitas komunikasi merupakan hal yang sangat vital sebagai kecakapan secara profesional. Beberapa tokoh menjelaskan faktor-faktor dalam efektivitas komunikasi, berikut ini uraiannya :

Raymond V. Lesikar menguraikan empat faktor yang mempengaruhi keefektifan komunikasi organisasi, yaitu komunikasi formal, struktur wewenang organisasi, spesialisasi pekerjaan dan kepemilikan informasi. Berikut ini akan uraikan dari faktor-faktor yang mempengaruhi keefektifan komunikasi organisasi, yaitu : (Stoner. 1996 : 224-225)

- a. Saluran Komunikasi formal adalah komunikasi yang didukung, dan mungkin dikendalikan, oleh manajer, yaitu, memo reguler dan laporan, serta rapat staff. Saluran komunikasi formal mempengaruhi keefektifan komunikasi dengan dua cara. Pertama, saluran formal mencakup jarak yang selalu bertambah panjang sesuai dengan perkembangan dan pertumbuhan organisasi. Kedua, saluran

komunikasi formal dapat menghambat arus bebas informasi antar tingkat dalam organisasi.

- b. Struktur wewenang organisasi mempunyai pengaruh serupa pada efektivitas komunikasi. Perbedaan status dan kekuasaan dalam organisasi membentuk menentukan siapa yang akan berkomunikasi dengan enak kepada siapa. Isi dan akurasi komunikasi juga akan dipengaruhi oleh perbedaan wewenang.
- c. Spesialisasi pekerjaan biasanya mempermudah komunikasi dalam kelompok yang berbeda-beda. Anggota kelompok kerja yang sama biasanya mempunyai istilah (*jargon*), pandangan mengenai waktu, sasaran, tugas dan gaya pribadi yang sama. Komunikasi antar kelompok yang berbeda jauh, pada umumnya akan menghambat.
- d. Kepemilikan informasi berarti bahwa individu mempunyai informasi yang unik dan penguasaan mengenai pekerjaan mereka. Misalnya, karyawan di ruang gelap mungkin mempunyai cara efisien untuk mencetak foto. Seorang kepala departemen mungkin mempunyai cara yang amat efektif untuk menangani konflik di antara karyawan.

Karakteristik efektivitas komunikasi, sebagaimana diungkapkan oleh Joseph De Vito (1997 : 259-270), dalam buku komunikasi antar manusia, tanda-tanda dari efektivitas komunikasi antar pribadi adalah dilihat dari tiga sudut pandang, yaitu humanistik, pragmatis dan sudut pandang pergaulan dan kesetaraan, sebagai berikut :

- a. Sudut Pandang Humanistik

Dalam sudut pandang ini disebut juga “ancangan lunak”, ada lima kualitas umum dalam efektivitas komunikasi, yaitu :

(1). Keterbukaan (*Openness*)

Kualitas keterbukaan mengacu pada sedikitnya tiga aspek dari komunikasi antar pribadi, yaitu:

- (a). Adanya kesediaan komunikator untuk membuka diri pada orang yang diajak berinteraksi, mengungkapkan informasi yang biasa disembunyikan, asalkan pengungkapan diri ini patut.
- (b). Kesediaan komunikator untuk bereaksi jujur terhadap stimulus yang datang.
- (c). Aspek yang ketiga, menyangkut “kepemilikan, perasaan dan pikiran”. Terbuka dalam pengertian ini adalah mengakui bahwa perasaan dan pikiran yang dilontarkan adalah memang milik individu dan bertanggung jawab atasnya.

(2). Empati (*Empathy*)

Empati adalah kemampuan seseorang untuk mengetahui apa yang dialami orang lain pada suatu saat tertentu, dari sudut pandang/melalui kaca mata orang itu. Orang yang empatik mampu memahami motivasi dan pengalaman orang lain, perasaan dan sikap mereka serta harapan dan keinginan mereka untuk masa mendatang. Pengertian yang empatik ini akan membuat seseorang lebih mampu menyesuaikan komunikasinya.

(3). Sikap Mendukung (*Supportiveness*)

Hubungan antar pribadi yang efektif adalah hubungan dimana terdapat sikap mendukung. Individu memperlihatkan sikap mendukung dengan cara bersikap :

(a). Deskriptif dan bukan evaluatif

Suasana yang bersifat deskriptif dan bukan evaluatif membantu terciptanya sikap mendukung bila individu mempersepsikan suatu komunikasi sebagai permintaan akan informasi/uraian mengenai suatu kejadian tertentu, individu pada umumnya tidak merasakan ini sebagai ancaman. Sebaliknya, komunikasi yang bernada menilai seringnya membuat orang lain bersikap defensif.

(b). Spontan Bukan Strategik

Orang yang spontan dalam komunikasinya dan terus terang serta terbuka dalam mengutarakan pikirannya, biasanya bereaksi dengan cara yang sama, terus terang dan terbuka. Sebaliknya bila individu merasa bahwa seseorang menyembunyikan perasaan yang sebenarnya, bahwa dia mempunyai rencana/strategi tersembunyi, maka individu juga akan bereaksi secara defensif.

(c). Provisional dan bukan sangat yakin

Bersikap provisional artinya bersikap tentatif dan berpikiran terbuka, serta bersedia mendengar pandangan yang berlawanan dan bersedia mengubah posisi jika keadaan mengharuskan. Hal inilah yang dinamakan provisionalisme, bukan keyakinan yang tidak tergoyahkan. Dan dapat membantu terciptanya suasana mendukung sehingga orang lain merasa setara.

(4). Sikap Positif (*Positiveness*)

Sikap positif dalam komunikasi antar pribadi setidaknya mengandung dua ciri :

(a). Menyatakan sikap positif

Sikap positif mengacu pada sedikitnya dua aspek dari komunikasi antar pribadi; pertama, komunikasi antar pribadi terbina jika individu memiliki sikap positif terhadap diri mereka sendiri. Individu yang merasa positif terhadap diri sendiri akan mengisyaratkan perasaan ini pada orang lain yang selanjutnya juga akan merefleksikan perasaan positif ini. Kedua, perasaan positif untuk situasi komunikasi pada umumnya sangat penting agar komunikasi dapat berjalan efektif. Tidak ada yang lebih menyenangkan daripada berkomunikasi dengan orang yang tidak menikmati interaksi/tidak bereaksi secara menyenangkan terhadap situasi/suasana interaksi.

(b). Secara positif mendorong orang yang menjadi teman berinteraksi

Sikap positif dapat dijelaskan lebih jauh dengan istilah dorongan (*stroking*), perilaku ini sangat bertentangan dengan ketidakacuhan, dapat berupa verbal dengan mengatakan “saya senang berbincang dengan anda”. Maupun nonverbal, seperti senyuman, tepukan di bahu”. Dorongan positif ini umumnya merupakan pujian/penghargaan dan terdiri atas perilaku yang biasanya diharapkan. Sebaliknya, dorongan negatif bersifat menghukum dan menimbulkan kebencian.

(5). Kesetaraan (*Equality*)

Komunikasi antar pribadi akan lebih efektif bila suasananya setara, artinya, harus ada pengakuan secara diam-diam bahwa kedua pihak sama-sama bernilai dan berharga, masing-masing pihak juga mempunyai sesuatu yang penting untuk disumbangkan. Dalam suatu hubungan antar pribadi yang ditandai dengan kesetaraan, ketidaksepakatan dan konflik lebih dilihat sebagai upaya untuk memahami perbedaan yang pasti ada daripada sebagai kesempatan untuk menjatuhkan orang lain. Kesetaraan tidak mengharuskan kita menerima dan menyetujui begitu saja semua perilaku verbal dan nonverbal pihak lain.

Dapat disimpulkan bahwa komunikasi adalah setiap tingkah laku seseorang baik secara verbal maupun nonverbal yang mengungkapkan pesan dan diterima oleh satu/banyak orang, di dalamnya terdapat proses penafsiran makna dan orang-orang yang terlibat akan dapat saling mempengaruhi. Efektivitas komunikasi adalah proses penyampaian informasi dengan komunikan (rekan kerja/bawahan/atasan), sehingga menimbulkan perhatian dan memberikan efek tertentu. Efektivitas ini ditandai dengan adanya keterbukaan (yaitu kesediaan untuk saling membuka diri mengenai hal-hal yang biasanya disembunyikan), empati, sikap mendukung (dengan menciptakan suasana deskriptif, spontan dan provisional/berpikiran terbuka), bersikap positif dan dengan adanya suasana serta perasaan setara.

b. Sudut Pandang Pragmatis

Dalam sudut pandang pragmatis disebut juga sebagai “ancangan keras” atau model kompetensi untuk efektivitas komunikasi antarpribadi, memusatkan pada perilaku spesifik yang harus digunakan oleh komunikator untuk mendapatkan hasil yang diinginkan. Model ini menawarkan lima kualitas efektivitas, sebagai berikut :

(1). Percaya Diri (*Confidence*)

Komunikator yang efektif memiliki kepercayaan sosial, perasaan cemas tidak dengan mudah dilihat orang lain. Komunikator yang efektif selalu merasa nyaman bersama orang lain dan merasa nyaman dalam situasi komunikasi pada umumnya.

(2). Kebersatuan (*Immediacy*)

Kebersatuan memacu pada penggabungan antara pembicara dan pendengar, terciptanya rasa kebersamaan dan kesatuan. Komunikator memperlihatkan kebersatuan mengisyaratkan minat dan perhatian. Bahasa yang menunjukkan kebersatuan umumnya ditanggapi lebih positif ketimbang bahasa yang tidak menunjukkan kebersatuan. Kebersatuan menyatukan pembicara dan pendengar. Kebersatuan ini dikomunikasikan secara verbal maupun non-verbal. Secara verbal orang yang memiliki sifat ini, dalam berkomunikasi selalu mengikut sertakan dirinya sendiri dengan orang lain dengan istilah seperti kita, memanggil nama seseorang, memfokuskan pada ciri khas orang lain, memberikan umpan balik yang relevan dan segera, serta menghargai pendapat orang lain. Secara non-

verbal, orang yang memiliki sifat ini akan berkomunikasi dengan mempertahankan kontak mata dan menggunakan gerakan-gerakan.

(3). Manajemen Informasi

Komunikator yang efektif mengendalikan interaksi untuk kepuasan kedua belah pihak. Dalam manajemen informasi, tidak seorangpun merasa diabaikan atau merasa menjadi tokoh penting. Masing-masing pihak berkontribusi dalam keseluruhan komunikasi. Hal ini ditunjukkan dengan mengatur isi, kelancaran, arah pembicaraan, menggunakan pesan-pesan verbal dan nonverbal secara konsisten.

(4). Perilaku Ekspresif (*Expressiveness*)

Daya ekspresi mengacu pada keterampilan mengkomunikasikan keterlibatan tulus dalam interaksi antarpribadi. Komunikasi memperlihatkan keterlibatan seseorang secara sungguh-sungguh dalam berinteraksi dengan orang lain. Orang yang berperilaku ekspresif akan menggunakan berbagai variasi pesan, baik secara verbal maupun nonverbal, untuk menyampaikan keterlibatan dan perhatiannya pada apa yang dibicarakannya.

(5). Orientasi Pada Orang Lain (*Other Orientation*)

Orientasi mengacu pada kemampuan kita untuk menyesuaikan diri dengan lawan bicara kita untuk menyesuaikan diri dengan lawan bicara selama komunikasi berlangsung. Seseorang harus memiliki sifat yang berorientasi pada orang lain untuk mencapai efektivitas komunikasi. Dalam hal ini, seseorang harus mampu melihat perhatian dan kepentingan orang lain, mampu merasakan situasi dan

interaksi dengan sudut pandang orang lain serta menghargai perbedaan orang lain dalam menjelaskan suatu hal.

c. Sudut Pandang Pergaulan Sosial dan Teori Kesetaraan

Model lain dari prinsip-prinsip efektivitas antar pribadi dapat diturunkan adalah model teori pergaulan sosial. Teori pergaulan sosial mengatakan bahwa kita mengembangkan hubungan bila manfaatnya lebih besar daripada biaya yang harus dikeluarkan. Kita melibatkan diri dalam hubungan yang akan memberikan keuntungan bagi kita. Sedangkan teori kesetaraan dilandasi oleh teori pergaulan sosial dan mengatakan untuk mengalami kepuasan dari suatu hubungan bila ada kesetaraan atau pemetaraan dalam hubungan antara ke dua belah pihak.

Efektivitas komunikasi terdapat beberapa faktor yang dapat dilihat dari tiga sudut pandang, pertama yaitu sudut pandang humanistik yang terdiri dari keterbukaan, empati, sikap mendukung, sikap positif, kesetaraan, kedua yaitu sudut pandang pragmatis yang terdiri dari kepercayaan diri, kebersatuan, manajemen interaksi, daya ekspresi, orientasi pada orang lain dan ketiga sudut pandang pergaulan sosial dan teori kesetaraan. Dengan pendekatan berbagai pandangan-pandangan mengenai efektivitas komunikasi sehingga dapat memilih anjakan yang tepat dalam berbagai situasi tertentu.

### 3. Arus Komunikasi dalam Organisasi

Dalam suatu organisasi mempunyai tujuan untuk mencapai misi organisasi. Terdapat tingkat struktur dari organisasi yang satu dan lainnya. Dalam tingkat dan struktur organisasi, peran dan posisi seseorang mempunyai fungsi dan tugas yang berbeda-beda. Komunikasi organisasi merupakan pengiriman dan penerimaan berbagai pesan di dalam organisasi formal maupun informal. Jika organisasi semakin besar dan semakin kompleks, maka demikian juga dengan komunikasinya (De Vito, 1997 : 340). Komunikasi dalam perusahaan baik profit maupun non-profit mempunyai struktur organisasi, dimana terdapat atasan, bawahan maupun rekan kerja.

Dalam komunikasi organisasi berbicara tentang informasi yang berpindah secara formal, Menurut jaringan komunikasi formal adalah bila pesan mengalir melalui jalan resmi yang ditentukan oleh hirarki resmi organisasi atau oleh fungsi pekerjaan. Pesan dalam jaringan komunikasi formal biasanya mengalir dari atas ke bawah atau bawah ke atas atau dari tingkat yang sama atau horisontal. Ada tiga bentuk utama dari arus pesan dalam jaringan komunikasi formal yang mengikuti garis komunikasi seperti yang digambarkan dalam struktur organisasi yaitu : (Muhamad, 2005 : 108)

1. *Downward communication* atau komunikasi kepada bawahan
2. *Upward communication* atau komunikasi kepada atasan
3. *Horizontal communication* atau komunikasi horisontal

Berikut ini pembahasan mengenai komunikasi dalam organisasi dalam bentuk arah arus informasinya. Di bawah ini adalah penjelasan mengenai komunikasi dalam

organisasi yang terdapat tiga arus komunikasi, yaitu komunikasi ke bawahan, komunikasi ke atasan, dan komunikasi horisontal.

#### 1. Komunikasi ke Bawah

Komunikasi ke bawah menunjukkan arus pesan yang mengalir dari para atasan atau para pimpinan kepada bawahannya. Kebanyakan komunikasi ke bawah digunakan untuk menyampaikan pesan-pesan yang berkenaan dengan tugas-tugas dan pemeliharaan. Pesan tersebut biasanya berhubungan dengan pengarahan, tujuan, disiplin, perintah, pertanyaan dan kebijaksanaan umum. Menurut Lewis komunikasi ke bawah adalah untuk menyampaikan tujuan, untuk merubah sikap membentuk pendapat, mengurangi ketakutan dan kecurigaan yang timbul karena salah informasi. Mencegah kesalahpahaman karena kurang informasi dan mempersiapkan anggota organisasi untuk menyesuaikan diri dengan perubahan. (Muhammad, 2005 : 108)

Menurut Katz & Kahn (dalam Pace, 2002 : 185) ada tiga jenis informasi yang biasanya dikomunikasikan dari atasan kepada bawahan. Pertama, informasi mengenai bagaimana melakukan pekerjaan, kedua, informasi mengenai dasar pemikiran untuk melakukan pekerjaan, ketiga, informasi mengenai kinerja pegawai dan informasi untuk mengembangkan rasa memiliki tugas (*sense of mission*). Para pegawai di seluruh tingkat organisasi merasa perlu diberi informasi. Pemilihan cara menyediakan informasi mencakup tidak hanya pengeluaran sumber daya langsung moneter tetapi juga sumber daya psikis dan emosional.

## 2. Komunikasi ke Atas

Komunikasi ke atas adalah pesan yang mengalir dari bawahan kepada atasan atau dari tingkat yang lebih rendah kepada tingkat yang lebih tinggi. Tujuan dari komunikasi ini adalah untuk memberikan balikan, memberikan saran dan mengajukan pertanyaan. Komunikasi ini mempunyai efek pada penyempurnaan moral dan setiap karyawan, tipe pesan adalah integrasi dan pembaruan. Menurut Smith, komunikasi ke atas berfungsi sebagai balikan bagi pimpinan memberikan petunjuk tentang keberhasilan suatu pesan yang disampaikan kepada bawahan dan dapat memberikan stimulus kepada karyawan untuk berpartisipasi dalam merumuskan pelaksanaan kebijaksanaan bagi departemen atau organisasi (Muhammad, 2005 : 117).

## 3. Komunikasi Horisontal

Komunikasi horisontal adalah pertukaran pesan diantara orang-orang yang sama tingkatan otoritasnya di dalam organisasi. Pesan mengalir menurut fungsi dalam organisasi diarahkan secara horisontal. Pesan ini biasanya berhubungan dengan tugas-tugas atau tujuan kemanusiaan, seperti : koordinasi, pemecahan masalah, penyelesaian konflik dan saling memberikan informasi.

Dalam penjelasan mengenai komunikasi organisasi terdapat bentuk arus komunikasi organisasi baik bersifat formal maupun informal. Mengenai komunikasi dalam organisasi yang terdapat tiga arus komunikasi, seperti, komunikasi ke bawahan yaitu Komunikasi ke bawah menunjukkan arus pesan yang mengalir dari para atasan

atau pimpinan kepada bawahannya, komunikasi ke atasan yaitu pesan yang mengalir dari bawahan kepada atasan atau dari tingkat yang lebih rendah kepada tingkat yang lebih tinggi, dan komunikasi horisontal pertukaran pesan diantara orang-orang yang sama tingkatan otoritasnya di dalam organisasi.

#### **4. Hambatan-hambatan Efektivitas Komunikasi pada Organisasi**

Dalam komunikasi terjadi salah pengertian antara satu anggota dengan anggota yang lainnya antara atasan dengan bawahannya mengenai pesan yang mereka sampaikan dalam berkomunikasi. Hal ini disebabkan oleh berbagai hal di antaranya berasal dari cara orang memproses pesan yang mereka kirimkan atau terima, dan dari fungsi sistem organisasi itu sendiri.

Efektivitas komunikasi dalam organisasi mempunyai banyak manfaat secara psikologis, memenuhi salah satu kebutuhan akan pengakuan. Selain itu ada hambatan-hambatan secara psikologis dalam efektivitas komunikasi, baik hambatan pada pihak atasan ataupun bawahan, seperti (Anoraga, 1992 : 62-63) :

1. Hambatan-hambatan pada pihak atasan
  - a. Kurangnya kesediaan mendengarkan. Sikap dan tingkah atasan dalam mendengarkan memainkan peranan penting bagi komunikasi yang efektif. Jika penampilan atasan menunjukkan ketidaksabaran gaya menekan, acuh tak acuh sewaktu mendengarkan, niscaya situasi komunikasi yang efektif sulit tercapai.
  - b. Segan terlibat urusan pribadi. Para atasan umumnya segan terlibat dengan persoalan bawahan yang bersifat pribadi. Di pihak lain,

bawahan sering sukar memisahkan mana persoalan pribadi dan mana persoalan pekerjaan. Sering mereka sukar membicarakan yang satu tanpa membicarakan yang lain. Sikpa enggan atasan tersebut tentunya memaksa bawahan hanya mengemukakan soal-soal pekerjaan saja, yang kadang kala justru bersumber dari persoalan pribadi. Akibatnya persoalan tidak dikemukakan secara tuntas

- c. Prasangka, dengan komunikasi, bawahan berkesempatan untuk menyalurkan apa-apa yang ia pendam di hati, ia berkesempatan melepaskan berapa ganjalan emosional dan ketidakpuasannya. Bagi sementara atasan sering ada prasangka bahwa dibukanya kesempatan tersebut akan memperkuat kebiasaan mengeluh dan mengkritik. Tetapi semestinya dengan keluhan dan kritikan itu, atasan jadi lebih mudah untuk mengidentifisir kegagalan dan menyadari kekeliruan yang terjadi.
- d. Sikap bertahan yaitu cenderung mempertahankan diri dengan komunikasi, kemungkinan bahwa kekeliruan atasan diketahui bawahan menjadi lebih besar. Padahal itu tidak mengurangi kredibilitas atasan di mata bawahannya. Bahkan bila disini atasan bersikap terbuka dan sportif semakin bertambahlah penghargaan bawahannya.
- e. Kurangnya waktu, mendengarkan itu memakan waktu. Banyak atasan yang terlanjur tenggelam dalam kesibukan kerjanya. Dengan demikian

sukar sekali menyediakan waktu untuk diskusi, sehingga jika saling bekerja sendiri maka akan menimbulkan miskomunikasi.

## 2. Hambatan-hambatan pada bawahan

- a. Keterbatasan pengetahuan, hambatan pengetahuan sering mempersulit komunikasi dari bawahan ke atasan. Bagi atasan, menyampaikan gagasan dan pesan buat bawahannya tidak sukar, karena ia tentu memahami wawasan dan cara berpikir serta persoalan pada level bawahan lebih banyak menghadapi kesulitan komunikasi dengan atasannya, yang tidak ia ketahui bagaimana lingkungan lingkup kerja, cara berpikir dan persoalan-persoalannya.
- b. Prasangka emosional, kebanyakan bawahan punya sikap emosional dan prasangka. Perasaan-perasaan mereka sering bercampur aduk dengan pengamatannya terhadap persoalan-persoalan. Seringkali dalam mengemukakan pendapatnya, jauh-jauh mereka sudah siap bahwa pendapat tersebut pasti ditolak. Akibatnya mereka sering ragu-ragu berbicara.
- c. Perbedaan wewenang, komunikasi dari atasan ke bawahan lebih mudah ketimbang sebaliknya. Arah atasan lebih bebas untuk memanggil dan berbicara dengan bawahannya kapan saja ia mau. Bawahan umumnya tidak punya keberanian psikologis sebesar itu.

Kemampuan berkomunikasi secara efektif tidak dimiliki semua supervisor, dan tentu tidak datang begitu saja, ada orang memang didukung oleh bakat dan kemampuan, ada pula yang didapat dari dengan mempelajari teori-teori komunikasi.

Hal yang perlu diketahui bahwa setiap komunikasi yang efektif adalah merupakan usaha untuk menciptakan suasana saling pengertian, melancarkan usaha, membangkitkan kesadaran dan idealisme serta memotivasi untuk bekerja bekerja keras lagi.

Di dalam komunikasi yang efektif, seorang komunikator yang baik tidak selalu memimpin percakapan, tanpa memberi kesempatan kepada komunikan memberi jawaban-jawabannya. Pada waktu-waktu tertentu juga dituntut untuk mengobarkan dirinya untuk menjadi pendengar yang baik. Komunikasi yang tidak lancar dalam suatu perusahaan antara atasan dan bawahan sering berpengaruh buruk kepada tingkat produktivitas. Akibat kesenjangan itu adalah terganggunya siklus pekerjaan, yang tidak hanya melibatkan bagian-bagian tertentu tetapi bisa meluas kebagian lain dari suatu mata rantai pekerjaan. (Anorga, 1992 : 64)

Dalam komunikasi organisasi, terdapat hambatan psikologis dalam efektivitas komunikasi, baik hambatan pada pihak atasan ataupun bawahan. Pada pihak atasan hambatan komunikasi dikarenakan kurangnya kesediaan mendengarkan, segan terlibat urusan pribadi, adanya prasangka, sikap bertahan, kurangnya waktu dari atasan sedangkan hambatan komunikasi ke bawah, seperti, keterbatasan pengetahuan, prasangka emosional, perbedaan wewenang. Jika dalam suatu organisasi tercipta efektivitas komunikasi maka akan berpengaruh positif pada kegiatan produksi.

## 5. Unsur-unsur dalam Efektivitas Komunikasi

Menurut Harold Lasswell seorang ahli ilmu politik dari Yale University, terdapat lima unsur komunikasi yang saling terkait satu sama lain, yaitu (Mulyana, 2007 : 69-71):

- a. Komunikator, Sumber (*source*), *sender* adalah pihak yang berinisiatif/yang mempunyai kebutuhan untuk berkomunikasi. Sumber dapat seorang individu, kelompok, organisasi, perusahaan bahkan negara. Dalam penyampaian dapat melalui seperangkat simbol verbal atau non verbal yang idealnya dapat dipahami oleh penerima pesan atau disebut *encoding*.
- b. Pesan (*message*), yaitu apa yang dikomunikasikan oleh sumber kepada penerima. Pesan merupakan seperangkat simbol verbal dan atau nonverbal yang mewakili perasaan, nilai, gagasan atau maksud sumber tadi. Pesan mempunyai tiga komponen: makna, simbol yang digunakan untuk menyampaikan makna dan bentuk/organisasi pesan. Simbol yang terpenting adalah kata-kata (bahasa) yang dapat merepresentasikan objek, gagasan dan perasaan, baik ucapan maupun tulisan. Kata-kata memungkinkan kita berbagi pikiran dengan orang lain. Pesan juga dapat dirumuskan secara nonverbal, seperti dengan tindakan atau isyarat tubuh (acungan jempol, anggukan kepala, senyuman, tatapan mata, dan sebagainya).
- c. Media yaitu alat yang digunakan sumber untuk menyampaikan pesannya kepada penerima. Pada dasarnya komunikasi manusia menggunakan dua saluran yakni cahaya dan suara. Pengirim pesan akan memilih saluran-saluran, tergantung pada situasi, tujuan yang hendak dicapai dan jumlah penerima pesan yang dihadapi.

- d. Penerima (*receiver*), sasaran/tujuan (*destination*), *coomunicatee*, pendengar, *interpreter* yaitu orang yang menerima pesan dari sumber. Berdasarkan pengalaman masa lalu, rujukan nilai, pengetahuan, perspesi, pola pikir dan perasaan. Penerima menafsirkan seperangkat simbol verbal dan atau nonverbal yang ia terima sehingga menjadi gagasan yang dapat ia pahami, proses ini dinamakan penyandian balik (*decoding*).
- e. Efek, yaitu apa yang terjadi pada *receiver* setelah ia menerima pesan tersebut. Mengenai efek komunikasi dapat menanyakan dua hal, yaitu apa yang ingin dicapai dengan hasil komunikasi tersebut dan kedua, apa yang dilakukan orang sebagai hasil komunikasi. Misalnya bertambahnya pengetahuan (dari tidak tahu menjadi tahu), perubahan sikap, terhibur, perubahan keyakinan, perubahan perilaku, dan sebagainya. Akan tetapi perlu diingat, bahwa kadang-kadang tingkah laku seseorang tidak hanya disebabkan oleh faktor hasil komunikasi tetapi juga karena faktor lain.

Dalam model komunikasi Lasswell, menggunakan lima pertanyaan yang perlu ditanyakan dan dijawab dalam melihat proses komunikasi, yaitu *who* (siapa), *says what* (mengatakan apa), *in which medium* (dalam media apa), *to whom* (kepada siapa) dan *dengan what effect* (apa efeknya).

Unsur merupakan hal yang penting dari sebuah komponen, sehingga tanpa adanya komunikator sebagai sumber, pesan sebagai suatu hal yang akan disampaikan, media, penerima sebagai sasaran dan tujuan yang diharapkan juga menimbulkan efek tertentu, berupa perubahan cara pandang, perubahan sikap dan perilaku serta

perubahan keyakinan dan dalam komunikasi ada beberapa model komunikasi yang sering digunakan adalah model komunikasi Lasswell.

## **6. Prinsip Efektivitas Komunikasi**

Chester Barnard pada akhir tahun 1930 mengembangkan komunikasi sebagai suatu dinamika yang penting dalam ilmu perilaku organisasi. Komunikasi merupakan kekuatan utama dalam membentuk organisasi. Komunikasi membuat dinamis suatu sistem kerja sama dalam organisasi dan menghubungkan tujuan organisasi pada partisipasi orang-orang di dalam lingkungan kerja perusahaan. Chester Barnard menyusun tujuh faktor komunikasi yang berperan dalam menciptakan dan memelihara otoritas obyektif di dalam organisasi : (Thoha, 2003 : 169-170)

- a. Saluran komunikasi harus diketahui secara pasti
- b. Seyogyanya harus ada saluran komunikasi formal pada setiap organisasi
- c. Jalur komunikasi seharusnya langsung dan sependek mungkin
- d. Garis komunikasi formal keseluruhannya hendaknya dipergunakan secara normal
- e. Orang-orang yang bekerja sebagai pusat pengatur komunikasi haruslah orang-orang yang cakap
- f. Garis komunikasi seharusnya tidak mendapat gangguan sementara organisasi sedang berfungsi
- g. Setiap komunikasi harusnya di sahkan.

Dalam memahami hakikat suatu komunikasi perlu diketahui prinsip dari komunikasi. Menurut Seiler, ada empat prinsip dasar dari komunikasi yaitu : suatu proses, suatu sistemik, interaksi dan transaksi, dimaksudkan atau tidak dimaksudkan. Masing-masing dari prinsip ini dijelaskan sebagai berikut :

a. Komunikasi adalah suatu proses

Komunikasi adalah suatu proses karena merupakan suatu seri kegiatan yang terus-menerus, yang tidak mempunyai permulaan atau akhir dan selalu berubah-ubah. Komunikasi menurut Seiler merupakan cuaca yang terjadi dari bermacam-macam variabel yang kompleks dan terus berubah. Komunikasi melibatkan suatu variasi saling berhubungan yang kompleks yang tidak ada duplikat dengan cara yang sama yaitu, saling hubungan antara orang, lingkungan, keterampilan, sikap, status, pengalaman, dan perasaan, semuanya menentukan komunikasi yang terjadi pada waktu tertentu. Komunikasi merupakan suatu proses yang dapat memperlihatkan perubahan.

b. Komunikasi adalah sistem

Komunikasi terdiri dari beberapa komponen dan masing-masing komponen tersebut mempunyai tugas masing-masing yang berbeda. Komponen tersebut saling berkaitan dan mempengaruhi antara yang satu dengan yang lain. Jadi jika terdapat gangguan pada satu komponen akan berpengaruh pada proses komunikasi secara keseluruhan.

c. Komunikasi bersifat interaksi dan transaksi

Istilah interaksi adalah saling bertukar komunikasi. Misalnya seorang manager berbicara kepada karyawan tentang pekerjaannya, kemudian manager

tersebut memberikan komentar atau reaksi terhadap apa yang sedang dibicarakan tersebut. Dalam duni kerja komunikasi yang terjadi anara manusia dapat berubah interaksi dan transaksi.

d. Komunikasi dapat terjadi disengaja maupun tidak disengaja

Dalam dunia kerja, terdapat komunikasi yang sengaja maupun yang tidak sengaja. Komunikasi sengaja terjadi apabila pesan yang mempunyai maksud tertentu dikirimkan kepada penerima yang dimaksudkan. Misalnya seorang pimpinan mengadakan meeting dengan bawahannya. Pesan yang tidak sengaja dikirimkan atau tidak dimaksudkan untuk orang tertentu. Misalnya, komentar yang dilontarkan pada saat seorang memakai baju warna merah terang yang tidak mempunyai maksud untuk mengirim pesan, secara tidak sengaja diterima sebagai pesan pada orang lain disekitarnya, dengan melihat warna pakaian yang dipakainya.

Dalam memahami hakikat suatu komunikasi perlu diketahui prinsip dari komunikasi. Ada empat prinsip dasar dari komunikasi yaitu, suatu proses, suatu sistemik, interaksi dan transaksi, dimaksudkan atau tidak dimaksudkan. Prinsip komunikasi tersebut diterapkan dalam setiap organisasi.

#### **4. Efektivitas Komunikasi dalam Islam**

Komunikasi adalah sebuah proses penyampaian informasi, pengertian dan pemahaman antara komunikator dan komunikan. Komunikasi juga sebagai sarana yang paling penting dalam kehidupan manusia, kemampuan berkomunikasi menjadikan kehidupan manusia berbeda secara signifikan dengan mahluk ciptaan Allah yang lain. Al-Qur'an menyebutkan bahwa komunikasi merupakan salah satu

dari fitrah manusia, sebagaimana Allah tuliskan dalam Surat Ar-Rahman ayat 1-4, sebagai berikut:

الرَّحْمَنُ ۝ عَلَّمَ الْقُرْآنَ ۝ خَلَقَ الْإِنْسَانَ ۝ عَلَّمَهُ الْبَيَانَ ۝

Artinya:

(Tuhan) yang Maha pemurah, Yang Telah mengajarkan Al Quran, Dia menciptakan manusia, Mengajarnya pandai berbicara.

Kegagalan berkomunikasi akan berakibat secara fatal baik secara individual maupun sosial. Secara individual antara lain frustrasi, demoralisasi dan penyakit-penyakit jiwa lainnya. Sedang akibat secara sosial dapat menghambat saling pengertian, kerja sama, toleransi dan norma-norma sosial lainnya. Dengan demikian maka dalam berkomunikasi perlu menciptakan efektivitas komunikasi, agar dapat menyampaikan pesan atau informasi dapat dimengerti oleh lawan bicara. Dalam Islam juga telah dijelaskan untuk berkomunikasi secara efektif, sebagaimana hadist-hadist berikut ini :

Tabel 2. 2  
Faktor-faktor Efektivitas dalam Pandangan Islam

Substansi	Teks	Makna
Keterbukaan Diri	عَنْ أَبِي مُحَمَّدٍ الْحَسَنِ بْنِ أَبِي طَالِبٍ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُمَا قَالَ : حَفِظْتُ مِنْ رَسُولِ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ، دَعَا مَا يُرِيْبُكَ إِلَى مَا لَا يُرِيْبُكَ فَإِنَّ الصَّدْقَ طَمَأْنِينَةٌ وَالْكَذِبَ رَيْبَةٌ (رواه الترميذى)	Rasullulah SAW memerintahkan umatnya untuk meninggalkan hal yang meragukan dan berbuat jujur dengan demikian akan mampu mengungkapkan keterbukaan terhadap orang lain.
Empati		

	عَنِ النَّعْمَانَ بْنِ بَشِيرٍ قَالَ : قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى عَلَيْهِ وَسَلَّمَ تَرَى الْمُؤْمِنِينَ فِي تَرَاحِمِهِمْ وَتَوَادِّهِمْ وَتَعَاطُفِهِمْ كَمَثَلِ الْجَسَدِ إِذَا شَتَّكَ عُضْوٌ نَدَّاعِيَ لَهُ سَائِرُ الْجَسَدِ بِالسَّهْرِ وَالْحُمَى ( رواه احمد )	Dalam islam menganjurkan untuk memberikan kasih sayang dan memahami keadaan orang lain sebagaimana kita memahami diri sendiri.
Sikap Mendukung	عَنْ أَنَسٍ أَيْضًا قَالَ : قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ مَنْ قَضَى لَآ فِيهِ الْمُسْلِمُ حَاجَةً كَانَ لَهُ مِنْ لَأَجْرِكُمْ خَدَمَ اللَّهُ عُمُرَهُ ( رواه البخاري )	Sebagai sesama mukmin dalam islam menganjurkan untuk saling membantu dalam hal yang positif dan harus saling mendukung dalam kebaikan
Sikap Positif	عَنْ أَنَسٍ قَالَ : قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى عَلَيْهِ وَسَلَّمَ وَالَّذِي نَفْسِي بِيَدِهِ لَا يُؤْمِنُ عَبْدٌ حَتَّى يُحِبَّ لِأَخِيهِ مَا يُحِبُّ لِنَفْسِهِ ( رواه البخاري و مسلم )	Sebagai sesama mukmin dalam islam kita harus mencintai sebagaimana kita mencintai diri sendiri, sehingga akan tercipta lingkungan yang harmonis.
Kesetaraan	عَنْ عِيَّاضِ بْنِ حِصَّارٍ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ قَالَ : قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ إِنَّ اللَّهَ أَوْحَى إِلَيَّ أَنْ تَوَاضَعُوا حَتَّى لَا يَفْخَرَ أَحَدٌ عَلَى أَحَدٍ وَلَا يَبْتَغِي أَحَدٌ عَلَى أَحَدٍ ( رواه مسلم )	Dalam islam dilarang untuk menyombongkan diri, lebih baik merendah, karena di hadapan Allah kita adalah sama.

Dalam Islam setiap orang dianjurkan untuk berbuat tegas dan bebar. Berikut adalah prinsip-prinsip komunikasi yang dapat diterapkan untuk menghindari kegagalan komunikasi, dalam surat An-Nisa' ayat 9 yaitu:

a. Berkata Benar

وَلِيَحْشَ الَّذِينَ لَوْ تَرَكُوا مِنْ خَلْفِهِمْ ذُرِّيَّةً ضِعْفًا خَافُوا عَلَيْهِمْ فَلْيَتَّقُوا اللَّهَ وَلْيَقُولُوا قَوْلًا

سَدِيدًا ﴿٦٣﴾

Artinya:

Dan hendaklah takut kepada Allah orang-orang yang seandainya meninggalkan dibelakang mereka anak-anak yang lemah, yang mereka khawatir terhadap (kesejahteraan) mereka. oleh sebab itu hendaklah mereka bertakwa kepada Allah dan hendaklah mereka mengucapkan perkataan yang benar.

Prinsip komunikasi dalam islam adalah berkata benar atau dikenal dengan istilah *Qawlan Syahdidan* yaitu pembicaraan yang jujur, lurus dan tidak berbohog serta tidak berbelit-belit.

b. Berkata Jelas dan Terang

Prinsip dalam islam selanjutnya adalah *Qawlan Balighan* adalah ucapan fasih, jelas maknanya, terang dan tepat mengungkapkan apa yang dikehendaki sebagaimana dalam surat An-Nisa' ayat 63.

أُولَئِكَ الَّذِينَ يَعْلَمُ اللَّهُ مَا فِي قُلُوبِهِمْ فَأَعْرِضْ عَنْهُمْ وَعِظْهُمْ وَقُلْ لَهُمْ فِي أَنْفُسِهِمْ قَوْلًا بَلِيغًا

﴿٦٤﴾

Artinya:

Mereka itu adalah orang-orang yang Allah mengetahui apa yang di dalam hati mereka. Karena itu berpalinglah kamu dari mereka, dan berilah mereka pelajaran, dan Katakanlah kepada mereka perkataan yang berbekas pada jiwa mereka.

Al-Qur'an menjelaskan mengenai masalah komunikasi, dengan berkata benar, jelas dan terang agar dapat menghindarkan seseorang dari kesalahpahaman, pertengkaran bahkan kesalahan persepsi, dan tentu akan lebih mempererat jalinan hubungan yang ada, sehingga sangatlah penting untuk dapat menerapkan efektivitas komunikasi.

Begitu banyaknya perhatian Al-Qur'an mengenai masalah komunikasi, dengan berkata yang benar, jelas dan terang tentu akan menghindarkan seseorang dari kesalahpahaman, pertengkaran bahkan kesalahan persepsi, dan tentu akan lebih mempererat jalinan hubungan yang ada, sehingga sangatlah penting untuk dapat menerapkan efektivitas komunikasi dalam mencapai tujuan organisasi.

### **C. Supervisor**

Dalam manajemen biasanya diartikan sebagai proses mencapai hasil melalui dan dengan orang lain dengan memaksimalkan pendayagunaan sumber daya yang tersedia. Ada tiga kelompok dalam manajemen sebagai berikut :

- a. Kelompok eksekutif atau manajer puncak
- b. Kelompok manajer menengah
- c. Kelompok manajer supervisi atau biasa dikenal sebagai supervisor

Tugas seorang supervisor berurusan dengan pelaksanaan pekerjaan secara langsung dengan mengkoordinasikan pelaksanaan tugas melalui pengarahan dan balikan (*feedback*) yang efektif dan efisien. Semua supervisor membawahi sejumlah karyawan. Mereka mencapai hasil melalui orang lain ketimbang melakukan sendiri pekerjaan itu. (Dharma. 2003 : 3)

Supervisor juga disebut sebagai manajer tingkat pertama yang langsung berhubungan dengan karyawan. Aktivitas-aktivitas yang dilakukan seperti perencanaan, Pengorganisasian, Pendayagunaan SDM, Pembinaan dan pengendalian meskipun aktivitas tersebut sama dengan manajer pada tingkat yang lebih tinggi,

tetapi tugas dalam aktivitasnya berbeda, berikut ini adalah aktivitas supervisor dalam kegiatan manajemen :

1. Perencanaan, yaitu menetapkan tujuan, memutuskan cara pencapaian tujuan, menetapkan arah tindakan, serta menetapkan kebijakan dan prosedur.
2. Pengorganisasian, yaitu menetapkan pembagian kerja, penugasan kerja, pengelompokkan pekerjaan untuk koordinasi, serta menetapkan wewenang dan tanggung jawab.
3. Pendayagunaan SDM, yaitu ikut menyeleksi orang untuk melaksanakan pekerjaan, menempatkan dan memberikan orientasi untuk melaksanakan pekerjaan, serta melatih dan menilai kinerja karyawan.
4. Pembinaan, yaitu memberi contoh, memotivasi, dan memberdayakan karyawan. Termasuk disini adalah upaya untuk menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi karyawan untuk berkinerja lebih baik. Misalnya menangi keluhan dengan bijaksana, bersikap empati, atau mendisiplinkan karyawan dengan arif.
5. Pengendalian, yaitu menghimpun informasi tentang pencapaian hasil, membandingkannya dengan standart/rencana, dan melakukan tindakan perbaikan jika perlu.

Dalam agama islam manusia merupakan makhluk ciptaan Allah yang paling sempurna, dimana Allah menciptakan manusia sebagai khalifah di bumi, seperti pada surat Al-Baqarah ayat 30 :

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً ۗ قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَنْ يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ  
الْدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ ۗ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ ﴿١٢٠﴾

Artinya :

Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat: "Sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi." mereka berkata: "Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, padahal kami senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?" Tuhan berfirman: "Sesungguhnya Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui."

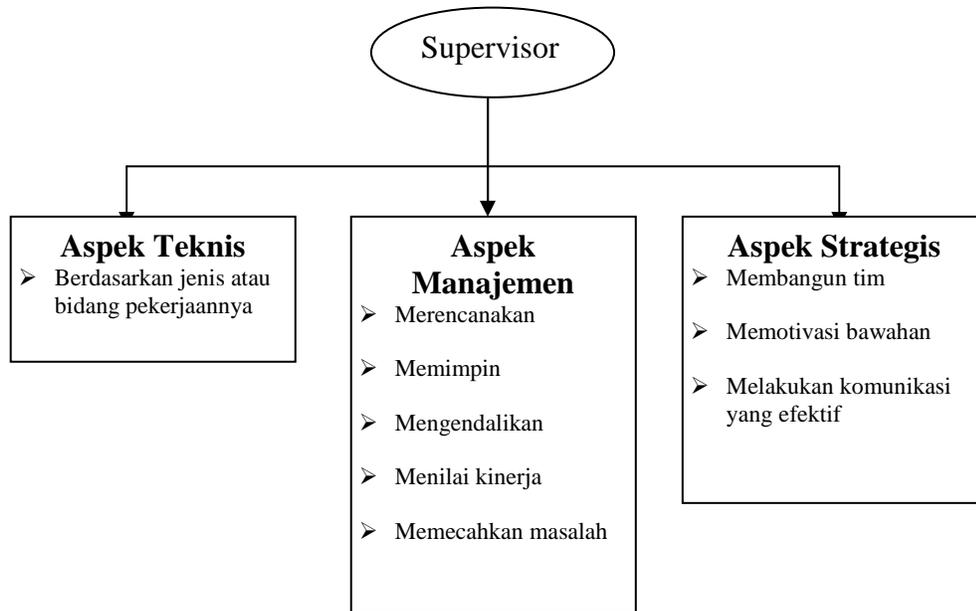
Supervisor sebagai pemimpin mempunyai tanggung jawab utama yaitu mencapai hasil sebaik mungkin dengan mengkoordinasikan sistem kerja pada unit kerja yang efektif. Supervisor mengkoordinasikan sistem kerjanya melalui tida cara penting :

1. Membimbing melalui petunjuk/pengarahan atau sebagai bagian dari koordinasi sistem kerja.
2. Memantau pelaksanaan pekerjaan
3. Menilai hasil dari sistem kerja

Sebagai supervisor ada beberapa aspek yang terkait dengan tanggung jawabnya yaitu, aspek teknis, aspek manajemen dan aspek manusia. Berikut ini tanggung jawab supervisor :

## Tanggung Jawab supervisor

Gambar 2.1



Kesimpulannya adalah bahwa seorang supervisor, adalah seorang pemimpin yang mempunyai tanggung jawab untuk memandu, membimbing, mengawasi pekerjaan para bawahannya dan bekerja bersama-sama untuk mencapai target dan tujuan perusahaan.

### D. Hubungan Antara Kecerdasan Emosional dengan Efektivitas Komunikasi

Kecerdasan emosional merupakan kemampuan dalam memahami diri dan orang lain, serta berhubungan dengan orang lain. Sebagai makhluk sosial, dalam kehidupan sehari-hari kita saling berhubungan atau memerlukan bantuan orang lain. Keterampilan utama kecerdasan emosional yang pertama adalah mengetahui cara berkomunikasi dengan menggunakan intelektual dan perasaan. Masalah terbesar

dalam komunikasi adalah kesalahpahaman yang terjadi karena orang gagal menyampaikan apa yang mereka pikirkan dan yang mereka rasakan (Mangkunegara, 2005 : 40).

Dalam kepemimpinan supervisor sangat erat kaitannya dengan komunikasi. Komunikasi menjalankan empat fungsi utama di dalam suatu kelompok atau organisasi, kendali (kontrol, pengawasan), motivasi, pengungkapan emosional, dan informasi. Komunikasi bertindak untuk mengendalikan perilaku anggota dalam beberapa cara. Setiap organisasi mempunyai hierarki wewenang dan garis panduan formal yang harus dipatuhi oleh para karyawan. Bila karyawan, mengkomunikasikan setiap keluhan yang berkaitan dengan pekerjaan kepada atasan langsung, sesuai dengan uraian tugasnya, komunikasi tersebut menjalankan fungsi kontrol. Tetapi komunikasi informal juga dapat mengendalikan perilaku jika terjadi konflik dalam anggota tim yang dipimpin. Komunikasi membantu perkembangan motivasi dalam menjelaskan kepada karyawan apa yang harus dilakukan, bagaimana mereka bekerja dengan baik, dan apa yang dapat dikerjakan untuk memperbaiki kinerja jika itu dibawah standar. Dalam pembentukan tujuan spesifik, umpan balik mengenai kemajuan ke arah tujuan, dorongan dari perilaku yang diinginkan semuanya merangsang motivasi dan menuntut komunikasi. Bagi banyak karyawan, kelompok kerja mereka merupakan sumber pertama untuk interaksi sosial. Komunikasi yang terjadi dalam kelompok merupakan mekanisme fundamental, karenanya komunikasi merupakan ungkapan emosional dari perasaan dan pemenuhan kebutuhan. Fungsi terakhir dari komunikasi adalah berhubungan dengan perannya dalam mempermudah pengambilan keputusan. Komunikasi memberikan informasi yang diperlukan

individu dan kelompok untuk mengambil keputusan dengan meluruskan data untuk mengenali dan menilai pilihan-pilihan alternatif (Robbins, 1996 : 5-6).

Sebagaimana dalam agama islam, bahwa Allah memahami dan mengerti keadaan atau kelemahan hambanya sehingga Allah dalam memberikan petunjuk juga dapat diterima oleh umatnya, seperti terdapat dalam surat Al-Baqarah ayat 183-184 :

يَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا كُتِبَ عَلَيْكُمُ الصِّيَامُ كَمَا كُتِبَ عَلَى الَّذِينَ مِن قَبْلِكُمْ لَعَلَّكُمْ تَتَّقُونَ  
﴿١٨٣﴾ أَيَّامًا مَّعْدُودَاتٍ ۚ فَمَن كَانَ مِنكُم مَّرِيضًا أَوْ عَلَىٰ سَفَرٍ فَعِدَّةٌ مِّنْ أَيَّامٍ أُخَرَ ۗ وَعَلَى الَّذِينَ  
يُطِيقُونَهُ فِدْيَةٌ طَعَامُ مِسْكِينٍ ۚ فَمَن تَطَوَّعَ خَيْرًا فَهُوَ خَيْرٌ لَهُ ۗ وَأَن تَصُومُوا خَيْرٌ لَّكُمْ إِن كُنتُمْ  
تَعْلَمُونَ ﴿١٨٤﴾

Artinya :

Hai orang-orang yang beriman, diwajibkan atas kamu berpuasa sebagaimana diwajibkan atas orang-orang sebelum kamu agar kamu bertakwa, (yaitu) dalam beberapa hari yang tertentu. Maka barangsiapa diantara kamu ada yang sakit atau dalam perjalanan (lalu ia berbuka), Maka (wajiblah baginya berpuasa) sebanyak hari yang ditinggalkan itu pada hari-hari yang lain. dan wajib bagi orang-orang yang berat menjalankannya (jika mereka tidak berpuasa) membayar fidyah, (yaitu): memberi makan seorang miskin. barangsiapa yang dengan kerelaan hati mengerjakan kebajikan, Maka Itulah yang lebih baik baginya. dan berpuasa lebih baik bagimu jika kamu Mengetahui.

Dalam ayat tersebut menjelaskan bahwa pengetahuan tentang diri orang lain akan meningkatkan penyampaian komunikasi, dan pada saat yang sama, berkomunikasi dengan orang lain meningkatkan pengetahuan tentang diri kita. Dengan membuka diri, konsep diri menjadi lebih dekat pada kenyataan. Bila konsep diri sesuai dengan pengalaman kita, kita akan lebih terbuka untuk menerima pengalaman dan gagasan baru, lebih cenderung menghindari sikap defensif, dan lebih cermat memandang diri kita dan orang lain.

Dalam komponen komunikasi, yang paling penting adalah diri (*self*). Bagaimana mempersepsikan diri dan orang lain akan mempengaruhi komunikasi dan tanggapan yang diberikan terhadap orang lain. Sehingga ada dua aspek dari diri, yaitu menelaah kesadaran diri dan mengamati beberapa dari diri dan pengungkapan diri, komunikasi salah satunya yang dapat mengungkapkan hal tersebut.

Dalam Johari Window diungkapkan tingkat keterbukaan dan tingkat kesadaran tentang diri, yaitu terbuka (*open*), buta (*blind*), tersembunyi (*hidden*), dan tidak dikenal (*unkown*). Dari kamar-kamar jendela itu, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa, makin luas diri publik, makin terbuka terhadap orang lain dan makin akrab dengan orang lain. Dengan kata lain dengan mempunyai kemampuan berkomunikasi secara efektif, hal ini terjadi pada daerah publik maka akan lebih memahami komunikasi verbal maupun nonverbal. Makin baik dalam berhubungan dengan orang lain, maka makin akrab dalam menjalin hubungan, dan semakin lebar jendela daerah terbuka pada diri karyawan, hal ini tidak terlepas dari kemampuan berkomunikasi secara efektif (Rakhmat, 1994 : 108).

Komunikasi yang efektif ditandai dengan hubungan interpersonal yang baik. Kegagalan dalam komunikasi sekunder terjadi, bila isi pesan dapat dipahami, tetapi hubungan diantara komunikan menjadi rusak. Menurut Anita Taylor komunikasi interpersonal yang efektif meliputi banyak unsur, tetapi hubungan interpersonal menjadi yang paling penting. Pandangan bahwa komunikasi mendefinisikan hubungan interpersonal yang dikemukakan Ruesch dan bateson, yang kemudian dipopulerkan dikalangan komunikasi Watzlawick, Beavin, dan Jackson dan mereka memberikan istilah baru untuk menunjukkan aspek hubungan dari pesan komunikasi

(metakomunikasi), perlahan-lahan studi komunikasi interpersonal bergeser dari isi pesan pada aspek relasional. Dari segi psikologi komunikasi, semakin baik hubungan interpersonal, makin terbuka orang untuk mengungkapkan dirinya, makin cermat persepsinya tentang orang lain dan persepsinya dirinya, sehingga makin efektif kemampuan berkomunikasi yang berlangsung antara komunikannya. Karena pentingnya hubungan interpersonal, ada tiga faktor dalam komunikasi yang dapat menumbuhkan hubungan interpersonal yang baik : percaya (*trust*), sikap suportif (*supportiveness*), dan sikap terbuka (*open-mindedness*). Menurut Gerald R. Miller (Rakhmat, 1996 : 119-120) :

*“Understanding the interpersonal communication process demands an understanding of the symbiotic relationship between communication and relational development, communication influences relational development, and in turn (simultaneously), relational development influences the nature of communication between parties to the relationship”* (Memahami proses komunikasi interpersonal menuntut pemahaman hubungan simbiotik antara komunikasi dengan perkembangan relasional: komunikasi mempengaruhi perkembangan relasional, dan pada gilirannya (secara serentak), perkembangan relasional mempengaruhi sifat komunikasi antara pihak-pihak yang terlibat dalam hubungan tersebut).

Kunci utama dari keberhasilan suatu hubungan yang produktif adanya unsur timbal balik. Artinya masing-masing pihak harus merasakan manfaatnya untuk terpenuhinya kebutuhan dari kedua belah pihak. Ada minimal tiga keterampilan interpersonal untuk mengaktifkan kerja, yaitu : (Mangkunegara. 2005 : 38-40)

- a. Keterampilan menginterpretasikan perilaku orang lain (*Interpreting Other People's Behavior*), yaitu sejauhmana seseorang mampu memaknakan sesuatu dengan tepat sesuai dengan obyek yang diterimanya.

- b. *Presenting Yourself*, yaitu pengendalian diri terhadap perilaku orang lain, karena perilaku yang dimunculkan mereka sering diterima tidak tepat yang berhubungan dengan sikap, emosi dan motif. Begitu pula, mimik, gerakan tubuh, dan suara dapat pula mempengaruhi perilaku kita dan orang lain.
- c. Keterampilan Pengarahan Efektif (*Effective Coaching Skill*)

*Coaching* atau pengarahan lebih berhubungan dengan cara bagaimana sesuatu dikerjakan dan apa yang harus dikerjakan. Sifat dasar coaching adalah membangkitkan “kesadaran dan tanggung jawab”.

Supervisor yang efektif harus mampu berkomunikasi dengan jelas, mengharapkan yang terbaik dari bawahannya, berpegang pada tujuan, dan berusaha memperoleh komitmen. Agar efektif dalam melaksanakan supervisinya, para supervisor memerlukan keterampilan teknis dan keterampilan interaksi baik dengan atasan, rekan kerja, dan bawahan. (Dharma. 2003 : 9-23) :

#### 1. Keterampilan Teknis

Keterampilan teknis adalah pengetahuan tentang segi-segi teknis dari pekerjaan yang dilaksanakan orang-orang yang dibawahinya. Termasuk di sini semua teknik yang digunakan supervisor untuk memecahkan masalah dan mengambil keputusan yang berkaitan dengan sistem kerja. Keterampilan ini penting artinya dalam merencanakan, menyusun jadwal, mengevaluasi kinerja (*performance*), dan mengambil keputusan.

## 2. Keterampilan interaksi

Keterampilan interaksi mencakup semua teknik yang digunakan supervisor untuk berhubungan dengan bawahan mereka mengarahkan, mengikutsertakan, mendelegasikan, melancarkan, dan memantau.

Dari kualitas-kualitas menjadi supervisor, dapat diketahui diantaranya adalah keterampilan kemampuan sosial yang artinya juga sama dengan kecerdasan emosional. Dimana dengan kecerdasan emosional supervisor mempunyai kemampuan dalam lingkungan kerja dan menempatkan diri dalam situasi dan dimanapun berada. Supervisor yang mempunyai kecerdasan emosional faham bagaimana harus bersikap dan berperilaku pada posisinya sehingga hal tersebut mempengaruhi kinerja dalam bekerja. Jika supervisor dapat memahami dan menempatkan diri, berhubungan sosial yang baik

Dalam diskusi atau *meeting* untuk mengemukakan pendapat/ide akan lebih banyak diam, tidak berani menyampaikan pendapat. Ketakutan untuk melakukan komunikasi dikenal sebagai *communication apprehension*. Menurut penelitian yang dilakukan di Amerika bahwa orang-orang yang aprehensif dalam komunikasi, cenderung dianggap tidak menarik oleh orang lain, kurang kredibel, dan sangat jarang menduduki jabatan pemimpin. Kurangnya percaya diri merupakan salah satu faktor penting dalam aprehensi komunikasi. Dalam komunikasi, Maxwell Malzt tokoh Psikosibenertik yang populer “ *Believe in yourself and you’ll succeed*, untuk meningkatkan percaya diri, menumbuhkan konsep diri yang sehat menjadi perlu (Rakhmat, 1996 : 110). Maka, makin tertarik kita pada hubungan sosial, maka makin besar kecenderungan berkomunikasi, sehingga dari hal tersebut akan menimbulkan

kecerdasan emosional yang baik, sehingga dapat meningkatkan efektivitas komunikasi dalam lingkungan organisasi.

#### **E. Penelitian Terdahulu**

Kecerdasan emosional merupakan pembahasan yang sangat fenomenal setelah Daniel Goleman menulis buku dengan judul “*Kecerdasan Emosional Mengapa EQ lebih tinggi daripada IQ*” pada tahun 1995. Banyak penelitian yang dikaitkan dengan kecerdasan emosional, baik dalam lingkungan pendidikan sampai pada dunia kerja. Khususnya pada dunia kerja Goleman menulis buku dengan judul “*Primal Leadership Kepemimpinan Berdasarkan Kecerdasan Emosi*”. Maka dari situ, bahwa dapat diketahui kecerdasan emosional sangat mendukung dalam kepemimpinan seseorang dalam suatu organisasi. Dalam jurnal el-Hikmah oleh Sulistyono (2004) seorang dosen perguruan tinggi negeri menulis tentang “Penerapan Kecerdasan Emosional Guna Meningkatkan Kinerja Tim Manajemen”. Dalam refleksi hasil telah menjelaskan implementasi kecerdasan emosional pada tim manajemen di perguruan tinggi ini merupakan upaya untuk meningkatkan mutu pendidikan sehingga memiliki kemampuan untuk bersaing baik pada level nasional maupun internasional. Sebagai suatu lembaga yang menghasilkan tenaga terdidik profesional tentu akan memiliki dampak yang besar jika perguruan tinggi mampu menghasilkan lulusan yang bermutu.

Efektivitas komunikasi sangat penting dimiliki oleh pemimpin dalam organisasi, sebagaimana dalam jurnal psikologi yang ditulis Suryandari dkk tentang “Hubungan Antara Efektivitas Komunikasi Atasan-Bawahan Dengan Disiplin Kerja

Bawahan Pada Anggota Kepolisian di Kepolisian Resort Semarang” efektivitas komunikasi sangat berperan dalam organisasi, bahwa semakin tinggi efektivitas komunikasi atasan-bawahan, maka semakin tinggi disiplin kerjanya, dan sebaliknya.

Penerapan efektivitas komunikasi. Penerapannya seperti pada pemberian instruksi tugas dan poengarahan dari atasan harus jelas dan dapat dimengerti sehingga tidak menimbulkan kesalahan dalam pelaksanaannya, oleh karena itu dibutuhkan komunikasi yang efektif sehingga perintah dapat dipahami dengan benar. Untuk itu maka dalam komunikasi keterampilan yang harus dimiliki adalah kecerdasan emosional, bagaimana memahami emosi diri, orang lain dan berhubungan dengan orang lain. Sehingga dalam penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya, dimana semakin tinggi kecerdasan emosional semakin tinggi efektivitas komunikasi, dimana kedua variabel tersebut mempunyai peranan penting dalam kepemimpinan.

## **F. Perspektif Teori**

Kecerdasan emosional sebagaimana gagasan Goleman kepada manajer dalam kaitannya dengan mencapai tujuan melalui kerja tim (*teamwork*) dengan menggunakan kecerdasan emosional merupakan gagasan yang humanis. Sistem manajerial dengan mengedepankan kecerdasan emosional ini telah melahirkan penghargaan yang lebih tinggi kepada manusia, tidak mekanistik dan mekanistik dan menempatkan sumber daya manusia sebagai faktor yang paling penting dalam kehidupan organisasi.

Karakteristik efektivitas komunikasi sebagaimana yang diungkapkan oleh Joseph De Vito, komunikasi antar pribadi menggunakan pendekatan dari sudut

pandang humanis, dimana terdapat lima kualitas umum dalam efektivitas komunikasi, yaitu keterbukaan, empati, sikap mendukung, sikap positif, kesetaraan. Dalam teori kecerdasan emosional dan efektivitas komunikasi sama-sama menggunakan pendekatan humanis, dimana lebih mengedepankan faktor manusia.

### **Hipotesis**

Hipotesis adalah jawaban sementara terhadap masalah penelitian, yang kebenarannya harus diuji secara empiris (Nazir, 2003 : 151 ). Dalam pembuktian ini akan muncul istilah signifikan, artinya hipotesis penelitian yang telah terbukti pada sampel. Berdasarkan kajian teori di atas, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah ada hubungan antara kecerdasan emosional dengan efektivitas komunikasi pada level supervisor.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

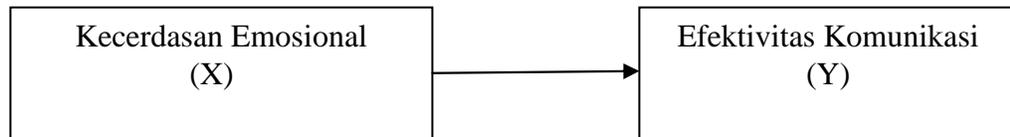
#### **A. Rancangan Penelitian**

Dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan menggunakan teknik korelasi. Penelitian kuantitatif merupakan penelitian yang dalam prosesnya banyak menggunakan angka-angka dari mulai pengumpulan data, penafsiran terhadap data, serta penampilan dari hasilnya (Arikunto, 2005 : 12). Creswel (Alsa, 2003 : 13) menjelaskan bahwa penelitian kuantitatif adalah penelitian yang bekerja dengan angka, yang datanya berwujud bilangan (skor atau nilai, peringkat atau frekuensi), yang dianalisis dengan menggunakan statistik untuk menjawab pertanyaan atau hipotesis penelitian yang sifatnya spesifik, dan untuk melakukan prediksi bahwa suatu variabel tertentu mempengaruhi variabel lain

Penelitian ini menggunakan penelitian korelasional adalah penelitian yang dimaksud untuk mengetahui ada dan tidaknya hubungan antara dua variabel atau beberapa variabel (Arikunto, 2005 : 247). Dengan teknik korelasi, maka dapat mengetahui hubungan variabel yang satu dengan yang lain. Jenis penelitian korelasional karena bertujuan untuk melihat hubungan antara kecerdasan emosional dengan efektivitas komunikasi. Sehingga penelitian ini dimaksud mengungkap fenomena yang ada pada obyek dan menyesuaikan dengan tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif. Adapun rancangan dalam penelitian ini adalah :

Gambar 3.1

Bagan Rancangan Penelitian



### **B. Identifikasi Variabel Penelitian**

Menurut Arikunto (2002 : 96) variabel adalah obyek penelitian atau apa yang menjadi titik perhatian suatu penelitian. Penelitian ini mempunyai tujuan untuk mengetahui korelasi atau hubungan antara dua variabel yang akan diteliti. Dalam penelitian yang mempelajari hubungan, terdapat variabel bebas (variabel yang variasinya mempengaruhi variabel lain) yang biasa ditandai dengan simbol (X) dan variabel terikat (variabel penelitian yang diukur untuk mempengaruhi besarnya efek atau pengaruh variabel lainnya) biasanya ditandai dengan simbol (Y) (Azwar, 2002 : 62). Dalam penelitian ini terdapat dua variabel, yaitu variabel bebas dan variabel terikat. Untuk memudahkan pemahaman variabel yang dikaji dalam penelitian ini, yaitu :

Variabel bebas (X) : Kecerdasan Emosional

Variabel terikat (Y) : Efektivitas Komunikasi

### C. Definisi Operasional

Definisi operasional adalah suatu definisi yang diberikan kepada suatu variabel atau konstruk dengan memberikan arti, atau menspesifikan kegiatan, ataupun memberikan suatu operasional yang diperlukan untuk mengukur konstruk atau variabel tersebut. Adapun definisi operasional untuk variabel-variabel dalam penelitian ini adalah:

1. Kecerdasan Emosional, yaitu kemampuan yang terdiri dari kecerdasan intrapersonal dan interpersonal, dimana kecerdasan intrapersonal yaitu kemampuan yang terkait dengan dalam dirinya sendiri yang terdiri dari mengenali emosi diri, mengelola emosi, memotivasi diri untuk optimis, sedangkan dalam kecerdasan interpersonal yaitu kemampuan dengan hubungan dengan orang lain yang ada disekitar lingkungan organisasi yang terdiri dari mengenali emosi orang lain (empati) dan membina hubungan dengan orang lain. Dalam hal ini cara mengukurnya dengan menggunakan skala psikologi yang berdasarkan pada teori untuk mengungkapkan aspek-aspek kecerdasan emosional. Skala ini disusun dengan merujuk pada teori Gardner yang mengungkapkan adanya kecerdasan intrapersonal dan kecerdasan interpersonal, kemudian dikembangkan oleh Mayer dan Salovey tahun 1990 yang mengemukakan kecerdasan emosional dengan empat unsur-unsur kecerdasan emosional, yang kemudian ditambahkan oleh Goleman menjadi lima unsur pada tahun 1995.

2. Efektivitas Komunikasi yaitu kemampuan untuk menyampaikan pesan secara tepat kepada lawan bicaranya, sehingga pesan yang disampaikan itu dapat diinterpretasikan pada lawan bicaranya sesuai dengan apa yang dimaksud oleh individu tersebut. Efektivitas komunikasi ini ditandai dengan adanya keterbukaan, empati, sikap mendukung, sikap positif dan kesetaraan. Dalam hal ini cara mengukurnya dengan menggunakan skala psikologi yang berdasarkan pada teori Joseph De Vito tahun 1996 dalam bukunya komunikasi antar manusia untuk mengungkapkan faktor-faktor dalam efektivitas komunikasi.

#### **D. Populasi dan Sampel**

##### 1. Populasi

Populasi adalah kumpulan dari individu dengan kualitas serta ciri-ciri yang telah ditetapkan (Nazir, 2003 : 271) sedangkan sampel adalah sebagian atau wakil populasi yang diteliti. Menurut Arikunto (2002 : 108) jika jumlah responden < 100, maka sampel diambil semua dan menjadi penelitian populatif. Sedangkan untuk responden yang > 100, maka pengambilan sampel 10%-15% atau 20%-25%.

Dalam penelitian ini mengambil penelitian populasi, karena apabila seseorang ingin meneliti semua elemen yang ada dalam wilayah penelitian, maka penelitiannya merupakan penelitian populasi (Arikunto, 2002 :108). Dengan demikian dalam penelitian ini menggunakan penelitian populasi karena jumlah populasi kurang dari 100 orang. Jadi populasi dalam penelitian ini adalah supervisor di PT Schering-Plough Indonesia, Tbk yang berjumlah 42 orang.

Tabel 3. 1  
Populasi Supervisor PT Schering-Plough Indonesia, Tbk

No.	Departmen	Jumlah
1	Plant Administration	4
2	Technical Service	3
3	Ware House	4
4	Utility	4
5	Engineering and Maintenance	3
6	Packaging	5
7	Suply Change	3
8	Personel	4
9	Produksi	6
10	Quality	3
11	Non Steril	3
<b>JUMLAH</b>		42

### E. Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data adalah tidak lain dari suatu proses pengadaan data primer untuk keperluan penelitian dengan prosedur yang sistematis dan standar untuk memperoleh data yang diperlukan secara akurat dan valid (Nazir, 2002 : 174). Sedangkan teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan skala dan wawancara untuk mendukung skala yang telah diberikan.

## 1. Skala

Skala menunjuk pada sebuah instrumen pengumpulan data yang bentuknya seperti daftar cocok tetapi alternatif yang disediakan merupakan sesuatu yang berjenjang. Skala banyak digunakan untuk mengukur aspek-aspek kepribadian dan kejiwaan yang lain (Arikunto, 2005 : 106). Dalam penelitian ini menggunakan skala yang yang berasal dari ide Likert sehingga dikenal dengan skala likert. Penelitian ini menggunakan skala kecerdasan emosional yang terdiri dari 40 item. Skala kecerdasan emosional terdiri dari aspek kecerdasan intrapersonal yang terdiri dari kecerdasan intrapersonal dan interpersonal, dimana kecerdasan intrapersonal yaitu kemampuan untuk mengenali emosi diri, mengelola emosi, memotivasi diri untuk optimis, sedangkan dalam kecerdasan interpersonal, yaitu mengenali emosi orang lain (empati) dan membina hubungan dengan orang lain.

Skala kecerdasan emosional ini merupakan skala psikologi yang digunakan untuk mengungkapkan aspek-aspek kecerdasan emosional. Skala ini disusun penulis dengan merujuk pada teori Gardner yang mengungkapkan adanya kecerdasan yang sebelumnya disebut sebagai aspek kepribadian, yaitu kecerdasan intrapersonal dan kecerdasan interpersonal, kemudian dikembangkan oleh Mayer dan Salovey yang mengemukakan kecerdasan emosional dengan empat unsur-unsur kecerdasan emosional, setelah itu melalui buku kecerdasan emosional mengapa EI lebih tinggi daripada IQ yang ditulis oleh Goleman menambahkan menjadi lima unsur-unsur dalam kecerdasan emosional.

Skala efektivitas komunikasi terdiri dari 40 item. Efektivitas komunikasi dari teori Joseph De Vito dalam bukunya komunikasi antar manusia, yang terdiri dari

adanya keterbukaan, empati, sikap mendukung, sikap positif dan kesetaraan. Di dalam skala ini terdiri dari item pendukung atau *favourable* dan item yang tidak mendukung atau *unfavourable*. Dengan menggunakan skala Likert dengan pilihan jawaban serta skor yang ditentukan sebagai berikut:

Tabel 3.2  
Skor Skala Likert

<b>Jawaban</b>	<b>Skor Favourable</b>	<b>Skor Unfavourable</b>
Sangat Setuju	5	1
Setuju	4	2
Ragu-Ragu	3	3
Tidak Setuju	2	4
Sangat Tidak Setuju	1	5

Pernyataan *favourable* merupakan pernyataan yang berisi hal-hal yang positif atau mendukung terhadap obyek sikap, sedangkan pernyataan *unfavourable* merupakan pernyataan yang berisi hal-hal yang negatif, tidak mendukung atau kontra terhadap obyek sikap yang hendak diungkap (Azwar, 2005 : 107). Pilihan jawaban ditengah atau netral juga dipergunakan dalam skala ini karena peneliti ingin mengetahui kecenderungan responden mengenai permasalahan yang ditanyakan.

## 2. Wawancara (*Interview*)

Wawancara adalah percakapan langsung dan tatap muka (*face to face*) dengan maksud tertentu. Percakapan itu dilakukan oleh kedua pihak, yaitu pewawancara (*interviewer*) yang mengajukan pertanyaan, dan yang diwawancarai (*interviewee*) yang memberikan jawaban atas pertanyaan itu. Maksud mengadakan wawancara

secara umum, adalah untuk menggali struktur kognitif dan dunia makna dari perilaku subyek yang diteliti (Rahayu, 2004 : 63). Wawancara yang dilakukan dalam penelitian ini adalah wawancara semi terstruktur, yaitu wawancara yang dilakukan dengan cara membuat pedoman wawancara terlebih dahulu, akan tetapi dalam pemberiannya, pewawancara tidak harus terstruktur dengan pedoman yang dibuat. Metode ini digunakan hanya untuk memperkuat dari skala yang telah dibuat dalam penelitian, sehingga responden yang diwawancarai hanya beberapa supervisor saja.

Tabel 3.3

*Blue Print* Skala Kecerdasan Emosional

Variabel	Sub Variabel	Indikator	Deskriptor	Aitem		Σ
				F	UF	
Kecerdasan Emosional	Kecerdasan Intrapersonal	Mengenali emosi	Mengenali emosi diri	1	2	8
			Mengetahui kekuatan dan kelemahan diri	3	4	
			Mempunyai keyakinan tentang kemampuan yang dimiliki	5	6	
			Menyadari akibat dari emosi	7	8	
		Mengelola Emosi	Dapat mengola emosi diri	9	10	8
			Memelihara kejujuran dan integritas	11	12	
			Mempunyai gagasan baru	13	14	
			Bertanggung jawab pada kinerja	15	16	
		Memotivasi diri	Mempunyai dorongan berprestasi	17	18	8
			Siap untuk memanfaatkan kesempatan	19	20	
			Selalu optimis dalam kinerja	21	22	
			Mempunyai komitmen dalam kinerja	23	24	
		Mengenali emosi orang lain (empati)	Memahami orang lain	25	26	8
			Orientasi pelayanan	27	28	
			Mengembangkan orang lain	29	30	
			Mempunyai kesadaran politis	31	32	

	Kecerdasan interpersonal		dalam tim			
		Membina hubungan dengan orang lain	Berkomunikasi dengan jelas dan meyakinkan	33	34	8
			Membangkitkan inspirasi dan memandu kelompok	35	36	
			Memecahkan konflik	37	38	
			Kerja sama dalam tim	39	40	
TOTAL			20	20	40	

Tabel 3.4

*Blue Print* Skala Efektivitas Komunikasi

Variabel	Indikator	Deskriptor	Aitem		Σ	
			F	UF		
Efektivitas Komunikasi	<i>Openness</i> (Keterbukaan)	Kesediaan membuka diri dalam berbagi pengalaman	1	2	8	
		Mampu memberikan pendapat dengan jelas	3	4		
		Spontan/jujur dalam bereaksi terhadap stimulus yang datang	5	6		
		Bertanggung jawab atas perasaan dan pikirannya	7	8		
	Empati	Mampu menempatkan diri secara emosional maupun intelektual pada peranan/posisi orang lain	9	10	8	
		Dapat memahami orang lain	11	12		
		Mampu merasakan apa yang dirasakan oleh orang lain	13	14		
		Mampu memberi motivasi	15	16		
	<i>Supportiveness</i> (Sikap Mendukung)	Mendeskripsikan informasi dan bukan menilai	17	18	8	
		Spontan (terus terang & terbuka) dalam mengutarakan pikiran	19	20		
		Berpikiran terbuka, bersedia mendengar pandangan yang berlawanan dengan dirinya	21	22		
		Mau berubah pendapat jika memang baik	23	24		
			Menunjukkan ketertarikan terhadap komunikasi	25	26	8

	<i>Positiveness</i> (Sikap Positif)	Memberi dorongan terhadap perilaku yang diharapkan (tepukan di bahu, senyuman dll).	27	28	8
		Memiliki sikap positif terhadap diri	29	30	
		Menghargai keberadaan orang lain	31	32	
	<i>Equality</i> (Kesetaraan)	Adanya timbal balik yang positif	33	34	
		Menjadikan konflik sebagai upaya untuk saling memahami perbedaan	35	36	
		Mampu memahami kelebihan & kekurangan orang lain	37	38	
		Mampu untuk saling menghargai orang lain	39	40	
TOTAL		20	20	40	

## E. Validitas dan Reliabilitas

### 1. Validitas

Validitas dalam sebuah alat ukur adalah untuk mengukur sejauh mana ketepatan dan kecermatan suatu instrument pengukur dalam melakukan fungsi ukurnya. Suatu alat tes dapat dikatakan mempunyai validitas tinggi apabila validitas tersebut menjalankan fungsi ukurnya dan memberikan hasil yang tepat dan akurat (Azwar, 2002 : 173). Validitas alat ukur menunjukkan keshahihan suatu instrumen, sehingga ia dikatakan shahih apabila dapat mengungkap secara cermat dan tepat data dari variabel yang diteliti. Tinggi rendahnya tingkat validitas instrumen menunjukkan sejauhmana data dari variabel yang terkumpul tidak menyimpang dari gambaran tentang variabel yang dimaksud.

Pengujian validitas skala kecerdasan emosional dan skala efektivitas komunikasi dengan mengkorelasikan setiap butir pernyataan dengan skor total faktor, skor butir dipandang sebagai nilai X dan skor total pada setiap faktor

dipandang sebagai nilai Y. Perhitungan validitas alat ukur dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan *computer program SPSS (statistical product and service solution) 15.0 for Windows*.

Adapun hasil pengujian validitas dari skala kecerdasan emosional dan efektivitas komunikasi yang diujikan pada tanggal 5-8 Mei 2009 pada 24 subyek yang menduduki posisi sebagai supervisor tersebut adalah sebagai berikut:

Jumlah aitem skala kecerdasan emosional disusun sebanyak 40 aitem, yang terdiri dari 20 aitem *favourable* dan 20 aitem *unfavourable*. Dari 40 aitem

tersebut, jumlah aitem yang valid adalah sebanyak 28 aitem dan terdapat 12 aitem yang gugur. Perincian aitem valid dan aitem yang gugur dapat dilihat dalam tabel berikut:

Tabel 3.5  
Butir Shahih Skala Kecerdasan Emosional

Variabel	Sub Variabel	Indikator	Deskriptor	Aitem			
				Aitem Valid	Σ	Aitem Gugur	Σ
Kecerdasan Emosional	Kecerdasan Intrapersonal	Mengenali emosi	Mengenali emosi diri	1,6	2	2,4,5,7,8	6
			Mengetahui kekuatan dan kelemahan diri				
			Mempunyai keyakinan tentang kemampuan yang dimiliki				
			Menyadari akibat dari emosi				
		Mengelola Emosi	Dapat mengola emosi diri	9,10,11,12,13,15,16	7	14	1
			Memelihara kejujuran dan integritas				
			Mempunyai gagasan baru				
			Bertanggung jawab pada kinerja				
		Memotivasi	Mempunyai dorongan	17,18,	7	22	1

		diri	berprestasi	19,20, 21,23, 24					
			Siap untuk memanfaatkan kesempatan						
			Selalu optimis dalam kinerja						
			Mempunyai komitmen dalam kinerja						
	Kecerdasan interpersonal	Mengenali emosi orang lain (empati)		Memahami orang lain	25,26, 27,28, 29,30, 32	7	31	1	
				Orientasi pelayanan					
				Mengembangkan orang lain					
				Mempunyai kesadaran politis dalam tim					
		Membina hubungan dengan orang lain			Berkomunikasi dengan jelas dan meyakinkan	33,35, 36,38, 39	5	34,37, 40	3
					Membangkitkan inspirasi dan memandu kelompok				
					Memecahkan konflik				
					Kerja sama dalam tim				
	TOTAL					28		1 2	

Tabel 3.6  
Butir Shahih Skala Efektivitas Komunikasi

Variabel	Indikator	Deskriptor	Aitem			
			Aitem Valid	$\Sigma$	Aitem Gugur	$\Sigma$
	<i>Openness</i> (Keterbukaan)	Kesediaan membuka diri dalam berbagi pengalaman	1,2,3,4, 5,6,7, 8	8	-	0
		Mampu memberikan pendapat dengan jelas				
		Spontan/jujur dalam bereaksi terhadap stimulus yang datang				
		Bertanggung jawab atas perasaan dan pikirannya				

Efektivitas Komunikasi	Empati	Mampu menempatkan diri secara emosional maupun intelektual pada peranan/posisi orang lain	10,12, 13,14, 15,16	6	9,11	2
		Dapat memahami orang orang lain				
		Mampu merasakan apa yang dirasakan oleh orang lain				
		Mampu memberi motivasi				
	<i>Supportiveness</i> (Sikap Mendukung)	Mendeskripsikan informasi dan bukan menilai	17,18, 19,20, 21,23, 24	7	22	1
		Spontan (terus terang & terbuka) dalam mengutarakan pikiran				
		Berpikiran terbuka, bersedia mendengar pandangan yang berlawanan dengan dirinya				
		Mau berubah pendapat jika memang baik				
	<i>Positiveness</i> (Sikap Positif)	Menunjukkan ketertarikan terhadap komunikasi	26,28, 29,32	4	25,27, 30, 31	4
		Memberi dorongan terhadap perilaku yang diharapkan (tepukan di bahu, senyuman dll)				
		Memiliki sikap positif terhadap diri				
		Menghargai keberadaan orang lain				
	<i>Equality</i> (Kesetaraan)	Adanya timbal balik yang positif	35,37, 38,38, 39	4	33,34, 36, 40	4
		Menjadikan konflik sebagai upaya untuk saling memahami perbedaan				
		Mampu memahami kelebihan & kekurangan orang lain				
		Mampu untuk saling menghargai orang lain				
TOTAL			29	11		

Sedangkan untuk skala efektivitas komunikasi, Jumlah aitem tersebut disusun sebanyak 40 aitem, yang terdiri dari 20 aitem *favourable* dan 20 aitem *unfavourable*. Dari 40 aitem tersebut, jumlah aitem yang valid adalah sebanyak 29 aitem dan terdapat 11 aitem yang gugur.

Dalam penelitian ini untuk mengetahui valid dan tidaknya instrumen dipergunakan melalui pengkajian terhadap item, item dalam instrumen tersebut sehingga dapat diketahui apakah item-item dalam instrumen tersebut mempunyai kecocokan dengan definisi operasional yang diajukan, jika terdapat kecocokan antara item-item dengan definisi, maka item-item tersebut dipandang valid.

## 2. Reliabilitas

Reliabilitas adalah berkaitan dengan konstanan atau kemantapan hasil pengukuran. Sehingga alat pengukur dapat dikatakan reliabel ketika dalam mengukur sesuatu dengan berulang kali alat tersebut memberikan hasil yang sama, dengan anggapan kondisi gejala yang dihadapi tidak mengalami perubahan. Reliabilitas menunjukkan kestabilan dan konsistensi suatu pengukuran hasil penelitian ini dapat dipercaya jika dalam beberapa kali pelaksanaan diperoleh hasil relatif sama dan aspek yang diukur terhadap diri subyek belum berubah (Azwar. 2001 : 1).

Reliabilitas adalah istilah yang digunakan untuk menunjukkan bahwa sesuatu instrumen cukup dapat dipercaya sebagai alat pengumpul data. Untuk menentukan reliabilitas dari tiap item maka penelitian ini menggunakan uji reliabilitas dengan rumus *alpha Chronbach* sebagai berikut:

$$r_{11} = \left[ \frac{k}{k-1} \right] \left[ 1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_t^2} \right]$$

Keterangan:

- $r_{11}$  = Reliabilitas instrumen
- $k$  = Banyaknya butir pertanyaan atau soal
- $\sum \sigma_b^2$  = Jumlah varians butir
- $\sum \sigma_t^2$  = Varians total

Untuk mendapatkan nilai varians rumusnya:

$$\sigma^2 = \frac{\sum X^2 - \frac{(\sum x)^2}{N}}{N}$$

Secara teoritis besarnya koefisien reliabilitas berkisar mulai 0.0 sampai dengan 1.0, akan tetapi koefisien sebesar 1.0 dan sekecil 0.0 belum pernah dijumpai (Azwar, 2002 : 9). Semakin tinggi koefisien reliabilitas mendekati angka 1.0 maka semakin tinggi reliabilitasnya. Sebaliknya semakin rendah mendekati angka 0 maka semakin rendah reliabilitasnya (Arikunto, 2002 : 171).

Dari hasil uji keandalan untuk skala kecerdasan emosional didapatkan  $\alpha = 0,876$  dengan jumlah butir aitem 28. Dan skala efektivitas komunikasi di dapatkan  $\alpha = 0,908$  dengan jumlah butir aitem 29. Hal ini menunjukkan bahwa nilai  $\alpha$  hampir mendekati angka 1, artinya dapat dikatakan bahwa angket tersebut handal atau reliabel. Dengan demikian instrument penelitian ini memiliki nilai reliabilitas sebagai instrument penelitian.

Tabel 3.7  
Reliabilitas Kecerdasan Emosional

Variabel	Alpha	Keterangan
Kecerdasan Emosional	0, 876	Reliable

Tabel 3.8  
Reliabilitas Efektivitas Komunikasi

Variabel	Alpha	Keterangan
Efektivitas Komunikasi	0, 908	Reliable

## **F. Uji Asumsi**

Sebelum melakukan analisa data, terlebih dahulu dilakukan beberapa uji asumsi yang akan mendasari asumsi utama dari analisa *product moment* (Santoso, 2000 : 203), ada dua uji asumsi yang akan menjadi aktivitas kegiatan awal yaitu :

1. Uji asumsi normalitas, dimana nilai Y (*variable dependent*) didistribusikan secara normal terhadap nilai X (*variable independent*). Hal ini dimaksudkan untuk mengetahui apakah model analisa yang diteliti berdistribusi normal atau tidak. Metode yang digunakan untuk menguji normalitas adalah dengan menggunakan uji Kolmogorov-Smimov. Jika nilai signifikansi dari hasil uji Kolmogorov-Smimov  $> 0,05$ , maka asumsi normalitas terpenuhi dan sebaliknya.
2. Uji asumsi linearitas hubungan antar variabel. Pengujian linieritas ini perlu dilakukan, untuk mengetahui model yang dibuktikan merupakan model linier atau tidak. Uji linieritas dilakukan dengan menggunakan curve estimation, yaitu gambaran hubungan linier antara variabel X dengan Y. Jika nilai sig. f  $< 0,05$  maka variabel X tersebut memiliki hubungan linier dengan Y.

## **G. Analisis Data**

Teknis analisis data merupakan langkah yang digunakan untuk menjawab rumusan masalah dalam penelitian dan bertujuan untuk mendapat kesimpulan dari hasil penelitian. Proses analisa data penelitian kuantitatif ini menggunakan SPSS (*Statistical Product and Service Solution*) versi 15.0 *for windows*. Adapun teknik analisa datanya yaitu dengan menggunakan kuantitatif. Untuk menganalisa data yang

telah terkumpul melalui skala, membuktikan hipotesis dan untuk mengetahui kecerdasan emosional dengan efektivitas komunikasi digunakan analisa dengan acuan skor standar deviasi, maka digunakan rumus:

$$M = \sum \frac{Fx}{N}$$

$$SD = \sqrt{\frac{\sum Fx^2}{N} - M^2}$$

**Keterangan:**

M = Mean

X = Nilai masing-masing responden

N = Jumlah responden

Dari distribusi skor responden kemudian mean dan standar deviasinya dihitung sehingga skor yang dijadikan batas angka penilaian sesuai dengan norma yang diketahui. Adapun norma yang digunakan adalah :

Tabel 3.9

Standar Pengkategorisasian

<b>Kategori</b>	<b>Kriteria</b>
Rendah	$X \leq \text{Mean} - 1SD$
Sedang	$M-1SD \text{ s/d } M+1SD$
Tinggi	$X \geq M+1SD$

Setelah angka penilaian sudah diberikan pada setiap responden untuk kemudian akan ditentukan frekuensi pada setiap kategori dengan digunakan rumus:

$$P = \frac{f}{N} \times 100 \%$$

Keterangan:

P = Prosentase  
F = Frekuensi  
N = Jumlah sampel

Untuk menghitung korelasi menggunakan model *product moment correlation*. Model ini digunakan untuk menentukan hubungan antara dua variabel dan untuk menentukan koefisien korelasinya digunakan rumus:

$$r_{xy} = \frac{N\Sigma XY - (\Sigma X)(\Sigma Y)}{\sqrt{\{N\Sigma X^2 - (\Sigma X)^2\}\{N\Sigma Y^2 - (\Sigma Y)^2\}}}$$

Keterangan:

N = Jumlah responden  
X = Variabel kecerdasan emosional  
Y = Variabel efektivitas komunikasi  
XY = Perkalian X dan Y  
 $r_{xy}$  = Koefisien korelasi antara X dan Y

## **BAB IV**

### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Deskripsi Lokasi Penelitian**

Pandaan merupakan daerah yang strategis dalam bidang usaha, ini terbukti dengan banyaknya perusahaan besar yang memilih Pandaan sebagai tempat untuk mendirikan pabrik. Salah satunya PT Schering-Plough Indonesia Tbk. Perusahaan yang pertama kalinya dibentuk dengan nama PT Essex Indonesia, didirikan pada tanggal 1 November 1972, merupakan usaha patungan antara Schering Corporation, sebuah perusahaan internasional yang bergerak dalam bidang farmasi berdasarkan penelitian, yang berkantor pusat di Amerika Serikat, dengan seorang pengusaha swasta Indonesia. Schering Plough Corporation, induk usaha atas mayoritas pemegang saham merupakan sebuah perusahaan besar berdasarkan penelitian yang bergerak dalam penemuan, pengembangan, pembuatan dan pemasaran produk-produk farmasi dan perawatan kesehatan bertaraf Internasional.

PT Schering-Plough Tbk. Indonesia merupakan salah satu perusahaan besar dalam wilayah Pandaan yang bergerak dalam bidang farmasi. Seluruh karyawan yang terlibat dalam pabrikan, pengujian, proses, pembungkusan, penyimpanan dan distribusi produk obat-obatan memiliki pelatihan dan kualifikasi yang baik. Sehingga dalam mengembangkan karyawan dalam bekerja, perusahaan fasilitas pelatihan sebagai sebuah dokumentasi terencana yang menguraikan kebutuhan pelatihan bagi seluruh karyawan.

PT Schering-Plough Indonesia Tbk., dalam menjaring tenaga kerja yang berbakat dan bermotivasi tinggi dan lebih penting dari proses perekrutan itu sendiri adalah pekerja-pekerja muda yang berbakat, memiliki kesempatan untuk berkembang sesuai dengan kemampuannya. PT Schering-Plough Indonesia Tbk. dan memandang perusahaan sebagai tempat bekerja yang menarik dengan memberikan pelatihan pada setiap karyawan untuk dapat memaksimalkan kinerjanya. Perhatian dan bimbingan terhadap pekerja muda berbakat merupakan batu sendi dalam kebijakan dalam proses perekrutan.

Kualifikasi sebagai supervisor yang harus dipenuhi adalah mempunyai pengalaman minimal lima tahun, dengan syarat job deskripsi berdasarkan bidang pekerjaan yang dibutuhkan dan spesifikasi, seperti kemampuan *softskill*, salah satunya adalah mampu berkomunikasi, interpersonal skill dan menguasai bahasa inggris. PT Schering-Plough Indonesia Tbk telah melaksanakan sebuah proses manajemen untuk mendukung keterkaitan antara perilaku yang aman dengan perilaku kepemimpinan perusahaan, dikenal dengan *Leadership Through Safety (LTS)* yang mengkaitkan praktek-praktek kerja yang aman dengan perilaku para pemimpin tentang keamanan yang menjadi bagian dari visi Perusahaan “*To earn trust, everyday*“ dimana visi tersebut artinya adalah perusahaan dalam setiap harinya mendapatkan kepercayaan oleh pemilik saham, pasien, dokter dan masyarakat umum.

Para supervisor, sebagai manajer tingkat pertama, mereka menjadi pemimpin dalam tim kerja di departemen masing-masing. Sebagai pemimpin pertama, mereka juga mempunyai atasan, yaitu manajer. Sebagaimana telah dijelaskan oleh oleh bagian personel, bahwa kinerja supervisor adalah 70% berkomunikasi baik

komunikasi ke bawah, komunikasi ke atas dan komunikasi horizontal. Dengan komunikasi didapat informasi yang terkait atau mendukung proses kinerja mereka.

Komunikasi dapat bertindak untuk mengendalikan perilaku anggota, seperti halnya untuk kesehatan dan keselamatan para karyawan. Training tentang *safety* dilakukan satu bulan dua kali setiap hari jum'at kepada para karyawan untuk diterapkan dalam lingkungan perusahaan. Program LTS sangat memerlukan adanya komunikasi yang efektif untuk semua karyawan untuk mendukung kelancaran program tersebut.

Komunikasi dapat membantu memberikan motivasi atau menjelaskan instruksi pada karyawan yang harus dilakukan tentang pekerjaan yang dilakukan agar aman dan sesuai dengan SOP (*Standart Operational Prosedure*) yang ada. Karyawan membutuhkan nasihat atau bimbingan kepada atasan atau senior agar mereka dapat bekerja dengan baik, hal tersebut menuntut untuk terjadinya komunikasi yang efektif dari berbagai pihak untuk mencapai tujuan perusahaan meningkatkan produktivitas kerja.

Bagi sebagian karyawan berkomunikasi dengan atasan merupakan sumber pertama untuk menjalin interaksi sosial, khususnya dalam komunikasi formal. Menurut salah satu karyawan di bagian packaging, bahwa komunikasi dalam kelompok, dapat mendekatkan secara emosional dari perasaan dan pemenuhan kebutuhan sosial.

Hasil penelitian menjelaskan bahwa efektifitas komunikasi pada level supervisor termasuk dalam kategori sedang. Padahal komunikasi merupakan alat fundamental atau penting dalam sistem manajemen. Dilihat dari hasil penelitian juga

bahwa ada hubungan dengan kecerdasan emosional, maka dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa untuk meningkatkan efektivitas komunikasi maka dapat meningkatkan kecerdasan emosional, dan sebaliknya. Untuk itu berdasarkan kebijakan tersebut untuk memperlancar program kebijakan dari perusahaan untuk meningkatkan usaha dan daya saing. Akibat rendahnya efektivitas komunikasi, maka diperlukan keterampilan atau pelatihan efektivitas komunikasi dan kecerdasan emosional. Dengan kecerdasan emosional dan efektivitas komunikasi akan memperlancar kinerja supervisor, hal tersebut akan mempengaruhi kinerja dan performance kerja supervisor bersama karyawan lain dalam mencapai tujuan perusahaan.

## **B. Hasil Uji Asumsi**

Seperti yang telah dijelaskan dalam bab sebelumnya, analisa utama maka dilakukan setelah asumsi terpenuhi. Beberapa uji asumsi tersebut adalah :

1. Uji Normalitas dimaksudkan untuk mengetahui apakah model penelitian yang diteliti berdistribusi normal atau tidak. Metode yang digunakan untuk menguji normalitas adalah dengan menggunakan uji Kolmogorov-Smimov. Nilai signifikansi dari hasil uji Kolmogorov-Smimov  $> 0,05$ , yaitu 2,172. Dalam uji ini maka, data dalam penelitian ini telah memenuhi asumsi normalitas.
2. Pengujian linieritas ini perlu dilakukan, untuk mengetahui model yang dibuktikan merupakan model linier atau tidak. Uji linieritas dilakukan dengan menggunakan curve estimation, yaitu gambaran hubungan linier antara

variabel X dengan Y. Jika nilai sig. f < 0,05 , yaitu 0,000 maka variabel X tersebut memiliki hubungan linier dengan Y.

### C. Penyajian dan Analisa Data

Analisa data dilakukan untuk menjawab rumusan masalah dan hipotesis yang diajukan pada bab sebelumnya, sekaligus memenuhi tujuan dari penelitian ini.

Adapun proses analisa data yang dilakukan adalah :

#### 1. Pengkategorisasian Kecerdasan Emosional

Pengkategorisasian variabel kecerdasan emosional, untuk mengetahui tingkat kecerdasan emosional pada supervisor PT Schering Plough Indonesia Tbk, Pandaan. Penentuan norma penilaian, didasarkan pada distribusi normal yang diperoleh dari mean dan standart deviasi, dari hasil ini kemudian dilakukan pengelompokan menjadi tiga kategori tinggi, sedang dan rendah. Hasil selengkapnya dari perhitungan tersebut dapat dilihat dari table berikut :

Tabel 4. 1

Mean dan Standart Deviasi Kecerdasan Emosional

<b>Variabel</b>	<b>Mean</b>	<b>Standart Deviasi</b>
Kecerdasan Emosional	113.00	8.052

Tabel 4. 2

Hasil Deskriptif Variabel Kecerdasan Emosional

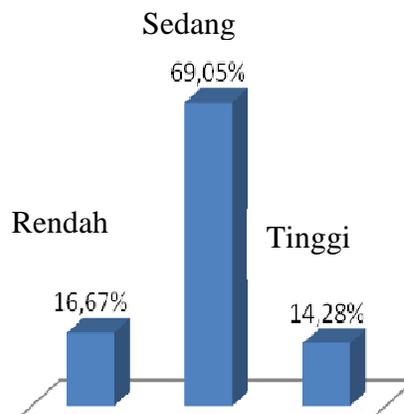
Variabel	Kategori	Kriteria	Frekuensi	%
Kecerdasan Emosional	Rendah	$X \leq 105$	7	16,67%
	Sedang	121 – 105	29	69,05%
	Tinggi	$X \geq 121$	6	14,28%
	Jumlah		42	100%

Berdasarkan tabel diatas, dapat diketahui bahwa tingkat kecerdasan emosional pada level supervisor (Spv) pada PT Schering-Plough Indonesia Tbk., Pandaan berada pada kategori sedang yang ditunjukkan oleh frekuensi 29 responden dengan prosentase 69,05% Sedangkan pada kategori tinggi ada 6 responden dengan prosentase 14,28% dan pada kategori rendah ada 7 responden dengan prosentase 16,67%.

Agar mendapat gambaran yang lebih jelas tentang hasil diatas, bisa dilihat dari diagram berikut :

Gambar 4.1

Diagram Batang Kecerdasan Emosional



Jadi dapat disimpulkan bahwasannya kecerdasan emosional pada level supervisor PT Schering-Plough Indonesia Tbk, berada pada tingkat sedang. Hal ini biasanya dapat dicerminkan pada perilaku atau tindakan, pertama mengenali emosi yang mana supervisor mampu mengenali emosi diri, mengetahui kekuatan dan kelemahan diri, mempunyai keyakinan dan menyadari emosi diri. Kedua, yaitu mempunyai kemampuan dalam mengelola emosi, dimana terlihat dalam memberikan gagasan baru, bertanggung jawab pada kinerja, serta memelihara kejujuran dan integritas dalam bekerja. Ketiga, mempunyai kemampuan dalam memotivasi diri, dimana dapat terlihat dari tindakan optimis dan memanfaatkan kesempatan dalam kerja untuk dapat lebih maksimal. Keempat, mengenali emosi orang lain (empati), yaitu mampu memahami orang dan mempunyai orientasi pada orang lain disekitar lingkungan organisasi. Dan kelima yaitu mempunyai kemampuan dalam membina hubungan dengan orang lain, seperti dalam kerja sama dengan tim dengan baik dan dapat memandu tim dan mengkomunikasikan informasikan dengan jelas dan meyakinkan.

## 2. Pengkategorisasian Efektivitas Komunikasi

Pengkategorisasian variabel untuk mengetahui tingkat efektivitas komunikasi pada supervisor PT Schering Plough Indonesia Tbk, Pandaan. Penentuan norma penilaian, didasarkan pada distribusi normal yang diperoleh dari mean dan standart deviasi, dari hasil ini kemudian dilakukan pengelompokan menjadi tiga kategori tinggi, sedang dan rendah. Hasil selengkapnya dari perhitungan tersebut dapat dilihat dari tabel berikut :

Tabel 4.3

Mean dan Standart Deviasi Efektivitas Komunikasi

Variabel	Mean	Standart Deviasi
Efektivitas Komunikasi	115.43	9.350

Tabel 4.4

Hasil Deskriptif Variabel Efektivitas Komunikasi

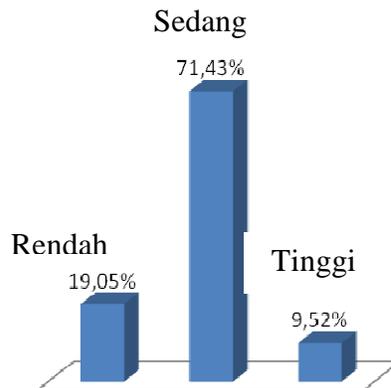
Variabel	Kategori	Kriteria	Frekuensi	%
Efektivitas Komunikasi	Rendah	$X \leq 106$	8	19.05%
	Sedang	106 – 124	30	71.43%
	Tinggi	$X \geq 124$	4	9.52%
	Jumlah		42	100%

Berdasarkan tabel diatas, dapat diketahui bahwa tingkat efektivitas komunikasi pada level supervisor (Spv) pada PT Schering-Plough Indonesia Tbk., Pandaan berada pada kategori sedang yang ditunjukkan oleh frekuensi 30 responden dengan prosentase 71,43% Sedangkan pada kategori tinggi sebanyak 4 responden dengan prosentase 9,52% dan pada kategori rendah sebanyak 8 responden dengan prosentase 19,05%.

Agar mendapat gambaran yang lebih jelas tentang hasil diatas, bisa dilihat dari diagram berikut :

Gambar 4.2

Diagram Batang Efektivitas Komunikasi



Jadi dapat disimpulkan bahwasannya efektivitas komunikasi pada level supervisor PT Schering-Plough Indonesia Tbk., berada pada tingkat sedang. Hal ini biasanya dapat dicerminkan dalam perilaku atau tindakan dalam lingkungan organisasi. Pertama yaitu keterbukaan dalam berbagi pengalaman, mampu memberikan pendapat, bertanggung jawab atas pikiran dan perasaannya. Kedua, empati yaitu mempunyai kemampuan dalam merasakan apa yang dirasakan orang lain, mampu menempatkan diri pada posisi orang lain. Ketiga, yaitu sikap mendukung, dimana mampu untuk menguraikan informasi, mendengarkan dengan baik serta mau mengubah pendapat jika memang baik. Keempat, yaitu sikap positif dengan menghargai orang lain serta menunjukkan sikap tertarik dalam berkomunikasi. Kelima, kesetaraan, yaitu dapat memahami perbedaan dan menghargai orang lain dalam berkomunikasi.

### 3. Pengujian Hipotesis

Ada tidaknya hubungan (korelasi) antara kecerdasan emosional dengan efektivitas komunikasi pada level supervisor PT Schering Plough Indonesia Tbk., maka dilakukan analisis korelasi dua variabel untuk uji hipotesis penelitian. Penilaian hipotesis didasarkan pada analogi :

Ha : Terdapat hubungan antara kecerdasan emosional dengan efektivitas komunikasi pada level supervisor PT Schering-Plough Indonesia Tbk.

Dasar pengambilan keputusan tersebut, berdasarkan pada probabilitas, sebagai berikut :

1. Jika probabilitas  $< 0,05$  maka  $H_a$  diterima
2. Jika probabilitas  $> 0,05$  maka  $H_a$  ditolak

Setelah dilakukan analisis dengan bantuan SPSS 15.0 *for windows*, diketahui hasil korelasi, sebagai berikut :

Tabel 4. 5

Korelasi Antara Kecerdasan Emosional dengan Efektivitas Komunikasi  
Pada Level Supervisor di PT Schering-Plough Indonesia Tbk.

#### Correlations

		KE	EFKOM
KE	Pearson Correlation	1	.767(**)
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	42	42
EFKOM	Pearson Correlation	.767(**)	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	42	42

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Dari tabel diatas, diketahui bahwa angka koefisien atau nilai  $r = 0,767$  ( $P < 0,05$ ). Dengan demikian dapat diinterpretasikan bahwa hubungan antara kecerdasan emosional dengan efektivitas komunikasi adalah signifikan.

Berdasarkan analisis antara kecerdasan emosional dengan efektivitas komunikasi pada level supervisor menggunakan korelasi  $r_{xy}$  sebesar 0,767 dengan sampel sebanyak 42 responden. Hasil tersebut menunjukkan adanya hubungan positif ( $r_{hitung} = 0,767 > r_{tabel} = 0,304$ ) antara kecerdasan emosional dengan efektivitas komunikasi pada level supervisor, berarti  $H_a$  diterima dan  $H_o$  ditolak, artinya semakin tinggi (positif) kecerdasan emosional, maka efektivitas komunikasi semakin tinggi juga. Dari hasil analisis dapat diketahui bahwa hipotesis yang diajukan adalah benar. Dimana koefisien determinan dalam hasil penelitian ini memiliki sumbangan sebesar 59% yang berarti memberi sumbangan kecerdasan emosional dengan efektivitas komunikasi cukup besar sedangkan 41% lainnya merupakan faktor lain, seperti pendidikan, pengalaman, pelatihan, dimana sumbangan tersebut diperoleh dari nilai  $R^2$ .

#### **D. Pembahasan**

Hasil penelitian yang telah dilakukan mulai tanggal 25-29 Mei 2009 yang bertempat di PT Schering-Plough Indonesia Tbk., telah berjalan lancar sesuai yang telah direncanakan, penelitian yang dilakukan dengan menggunakan skala ini memberikan jawaban yang jelas terhadap rumusan masalah dan hipotesis yang disajikan pada bab sebelumnya. Pengujian terhadap instrumen penelitian diberikan pada 24 responden, yang bertempat di INTAKO (Industri Tas dan Koper) Sidoarjo

dan PT Prima Duta Sejati, Gempol. Uji coba dilaksanakan pada 5-8 Mei 2009. Dari 80 aitem yang diuji cobakan, 57 aitem yang dinyatakan valid dan untuk selanjutnya 57 aitem itulah yang digunakan untuk mengukur variabel yang telah ditetapkan.

Berikut beberapa hal yang perlu disampaikan sebagai temuan penelitian (*research*), diantaranya :

1. Tingkat Kecerdasan emosional

Dalam kecerdasan emosional terdapat dua unsur didalamnya, yaitu kecerdasan intrapersonal dengan kecerdasan interpersonal, dimana pengertian dari kecerdasan intrapersonal adalah dimana kecerdasan intrapersonal yaitu kemampuan untuk mengenali emosi diri, mengelola emosi, memotivasi diri untuk optimis, sedangkan dalam kecerdasan interpersonal, yaitu mengenali emosi orang lain (empati) dan membina hubungan dengan orang lain.

Distribusi tingkat kecerdasan emosional yang paling tinggi ditunjukkan oleh kategori sedang yang berjumlah 29 responden dengan prosentase 69,05%. Sedangkan pada kategori tinggi ada 6 responden dengan prosentase 14,28% dan pada kategori rendah ada 7 responden dengan prosentase 16,67%. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar kecerdasan emosional pada level supervisor di PT Schering-Plough Indonesia Tbk., adalah pada kategori tingkat sedang.

Penerapan kecerdasan emosional dalam lingkungan kerja membawa dampak positif dalam kinerja supervisor, sebagai seorang pemimpin. Di dalam kecerdasan emosional seseorang belajar merasakan perasaan diri sendiri dan orang lain, juga dalam menjalin hubungan dengan orang lain. Dari wawancara dengan Bapak Goenadi bagian Quality :

Memahami karyawan merupakan kemampuan yang harus dimiliki oleh supervisor, karena salah satu tugas supervisor adalah memberikan pengarahan dan motivasi pada bawahan, jika keduanya bisa bekerjasama dengan baik maka pekerjaan akan lancar-lancar, Karena dalam organisasi juga perlu menciptakan lingkungan kekeluargaan, akan memberikan dampak positif pada perusahaan.

Kecerdasan emosional memang perlu diterapkan dalam suatu organisasi, lingkungan kerja yang kondusif akan tercipta dengan pemahaman karyawan tentang pentingnya kecerdasan emosional. Sebagaimana hasil wawancara diatas, bahwa supervisor sebagai pemimpin, dapat memahami kesulitan tentang pekerjaan yang dialami oleh bawahannya, dengan memberikan pengarahan terhadap tugas yang diberikan sehingga akan mendorong motivasi karyawan dalam mengerjakan tugas yang diberikan.

## 2. Tingkat Efektivitas Komunikasi

Efektivitas Komunikasi yaitu kemampuan untuk menyampaikan pesan secara tepat kepada lawan bicaranya, sehingga pesan yang disampaikan itu dapat diinterpretasikan untuk lawan bicaranya sesuai dengan apa yang dimaksud oleh individu tersebut. Efektivitas komunikasi ini ditandai dengan adanya keterbukaan, empati, sikap mendukung, sikap positif dan kesetaraan.

Efektivitas komunikasi akan tercapai apabila komunikan menginterpretasikan pesan sesuai dengan apa yang dimaksudkan oleh komunikator. Hal ini dapat terjadi dalam lingkungan perusahaan dengan tugas dan fungsi departemen, supervisor mempunyai tugas yang berat sebagai perantara antara manajemen puncak dengan para karyawan dan supervisor merupakan orang yang dapat mengorganisasikan timnya dengan baik untuk mencapai tujuan perusahaan melalui efektivitas komunikasi.

Tingkat efektivitas komunikasi pada level supervisor (Spv) pada PT Schering-Plough Indonesia Tbk., Pandaan berada pada kategori sedang yang ditunjukkan oleh frekuensi 30 responden dengan prosentase 71,43% Sedangkan pada kategori tinggi sebanyak 4 responden dengan prosentase 9,52% dan pada kategori rendah sebanyak 8 responden dengan prosentase 19,05%. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar efektivitas komunikasi pada level supervisor di PT Schering-Plough Indonesia Tbk. adalah pada kategori tingkat sedang.

Efektivitas komunikasi pada level supervisor merupakan proses penyampaian informasi antara manajemen puncak atau bawahan, sehingga menimbulkan perhatian dan menjelaskan informasi tentang pekerjaan. Wawancara dengan Ibu Jetty bagian Personalia :

Komunikasi bisa dikatakan sebagai akar dari manajemen, karena dalam kegiatan kebijakan manajemen, membutuhkan komunikasi untuk memutuskan solusi dari suatu permasalahan, meskipun dalam prosesnya konflik pasti ada, karena setiap orang punya pendapat masing-masing dalam memutuskan kebijakan, selama ini kebijakan yang ditetapkan dapat diinformasikan dengan lancar-lancar saja, karena semua kebijakan juga atas diskusi bersama-sama orang-orang yang berkepentingan dalam bidangnya.

Dari hasil wawancara tersebut telah dijelaskan pentingnya komunikasi dalam organisasi untuk memperlancar kegiatan yang ada khususnya dalam memutuskan kebijakan tentang pekerjaan. Meskipun efektivitas pada PT Schering-Plough Indonesia Tbk. dalam kategori sedang, meskipun demikian dapat ditingkatkan apabila masing-masing bisa saling memahami dan menghargai orang lain dalam lingkungan kerja.

### 3. Korelasi regresi Antara Kecerdasan Emosional dengan Efektivitas Komunikasi

Berdasarkan hasil analisa data yang telah dilakukan, maka telah didapatkan hasil yang menunjukkan bahwa hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini diterima. Artinya bahwa ada hubungan kecerdasan emosional dengan efektivitas komunikasi pada level supervisor di PT Schering-Plough Indonesia Tbk. Dimana agar tercipta efektivitas komunikasi dalam lingkungan kerja, maka supervisor dapat meningkatkan kecerdasan emosional, yaitu yang terkait dengan kecerdasan intrapersonal dan interpersonal baik dengan teman kerja, kolega, bawahan dan atasan.

Dalam kecerdasan emosional pada level supervisor PT Schering-Plough Indonesia berada pada kategori sedang yang ditunjukkan oleh frekuensi 30 responden dengan prosentase 71,43%. Sedangkan pada kategori tinggi sebanyak 4 responden dengan prosentase 9,52% dan pada kategori rendah sebanyak 8 responden dengan prosentase 19,05%. Dalam kecerdasan emosional terdapat lima unsur yang diungkapkan yang terkait dua faktor kecerdasan, yaitu kecerdasan intrapersonal dan kecerdasan interpersonal. Kecerdasan emosional terdiri dari kecerdasan intrapersonal, yaitu mengenali emosi, mengelola emosi, dan memotivasi diri dan kecerdasan interpersonal yang terdiri dari mengelola dan memahami emosi orang lain (empati) dan membina hubungan dengan orang lain.

Sedangkan untuk efektivitas komunikasi juga dalam kategori sedang yang berjumlah 29 responden dengan prosentase 69,05%. Sedangkan pada kategori tinggi ada 6 responden dengan prosentase 14,28% dan pada kategori rendah ada 7 responden dengan prosentase 16,67%. Faktor yang mendukung efektivitas komunikasi adalah keterbukaan, mendukung, sikap positif, kesetaraan dan empati.

Kedua variabel tersebut mempunyai persamaan baik dalam kecerdasan emosional dan efektivitas komunikasi yang mendukung pada sikap tersebut adalah empati, walaupun penjelasan kedua dalam indikator terdapat perbedaan tetapi pada esensinya sama, yaitu dapat menempatkan diri pada posisi orang lain.

Dalam berkomunikasi juga dapat melalui berbagai cara yaitu, komunikasi intrapersonal dan komunikasi interpersonal, sehingga didapatkan kesimpulan bahwa terdapat hubungan yang positif diantara kedua variabel tersebut. Dalam kepemimpinan supervisor sangat erat kaitannya dengan komunikasi. Komunikasi menjalankan empat fungsi utama di dalam suatu kelompok atau organisasi, kendali (kontrol, pengawasan), motivasi, pengungkapan emosional, dan informasi. Komunikasi bertindak untuk mengendalikan perilaku anggota dalam beberapa cara. Setiap organisasi mempunyai hierarki wewenang dan garis panduan formal yang harus dipatuhi oleh para karyawan.

Sebagai makhluk yang dikaruniai akal pikiran dan diciptakan sebagai makhluk sosial, dalam kehidupan sehari-hari kita saling berhubungan atau memerlukan bantuan orang lain maupun memiliki rasa untuk memahami diri sendiri. Keterampilan utama kecerdasan emosional yang pertama adalah mengetahui cara berkomunikasi dengan menggunakan intelektual dan perasaan. Masalah terbesar dalam komunikasi adalah kesalahpahaman yang terjadi karena orang gagal menyampaikan apa yang mereka pikirkan dan yang mereka rasakan (Mangkunegara, 2005 : 40).

Pengetahuan tentang diri orang lain akan meningkatkan komunikasi, dan pada saat yang sama, berkomunikasi dengan orang lain meningkatkan pengetahuan tentang

diri kita. Dengan membuka diri, konsep diri menjadi lebih dekat pada kenyataan. Bila konsep diri sesuai dengan pengalaman kita, kita akan lebih terbuka untuk menerima pengalaman-pengalaman dan gagasan baru, lebih cenderung menghindari sikap defensif, dan lebih cermat memandang diri kita dan orang lain. Dalam konsep ini dikenal dengan konsep Johari Window, dimana seringkali komunikasi dalam memahami orang lain, maka supervisor akan mendapatkan banyak informasi terkait dengan pekerjaan yang akan meningkatkan kinerjanya masing-masing untuk bersama-sama mencapai tujuan perusahaan.

Komunikasi yang efektif ditandai dengan hubungan interpersonal yang baik. Kegagalan dalam komunikasi sekunder terjadi, bila isi pesan dapat dipahami, tetapi hubungan diantara komunikan menjadi rusak. Menurut Anita Taylor dalam psikologi komunikasi (1996) komunikasi interpersonal yang efektif meliputi banyak unsur, tetapi hubungan interpersonal menjadi yang paling penting. Dari segi psikologi komunikasi, semakin baik hubungan interpersonal, makin terbuka orang untuk mengungkapkan dirinya, makin cermat persepsinya tentang orang lain dan persepsinya dirinya, sehingga makin efektif kemampuan berkomunikasi yang berlangsung antara komunikan. Jika hal ini diterapkan oleh supervisor dalam lingkungan kerja, maka dengan hubungan baik dengan atasan, bawahan, tim, dan kolega akan membawa dampak positif, yaitu terciptanya lingkungan komunikasi yang efektif dalam bekerja, sehingga efektivitas kerja dapat tercapai.

Sebagaimana dalam agama islam, bahwa Allah memahami dan mengerti keadaan atau kelemahan hambanya sehingga Allah dalam memberikan petunjuk juga dapat diterima oleh umatnya, seperti terdapat dalam surat Al-Baqarah ayat 183-184 :

يَتَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا كُتِبَ عَلَيْكُمُ الصِّيَامُ كَمَا كُتِبَ عَلَى الَّذِينَ مِن قَبْلِكُمْ لَعَلَّكُمْ تَتَّقُونَ  
 ﴿٢١٨﴾ أَيَّامًا مَّعْدُودَاتٍ ۚ فَمَن كَانَ مِنكُم مَّرِيضًا أَوْ عَلَىٰ سَفَرٍ فَعِدَّةٌ مِّنْ أَيَّامٍ أُخَرَ ۗ وَعَلَى الَّذِينَ  
 يُطِيقُونَهُ فِدْيَةٌ طَعَامُ مِسْكِينٍ ۚ فَمَن تَطَوَّعَ خَيْرًا فَهُوَ خَيْرٌ لَهُ ۗ وَأَن تَصُومُوا خَيْرٌ لَّكُمْ إِن كُنتُمْ  
 تَعْلَمُونَ

Artinya :

Hai orang-orang yang beriman, diwajibkan atas kamu berpuasa sebagaimana diwajibkan atas orang-orang sebelum kamu agar kamu bertakwa, (yaitu) dalam beberapa hari yang tertentu. Maka barangsiapa diantara kamu ada yang sakit atau dalam perjalanan (lalu ia berbuka), Maka (wajiblah baginya berpuasa) sebanyak hari yang ditinggalkan itu pada hari-hari yang lain. dan wajib bagi orang-orang yang berat menjalankannya (jika mereka tidak berpuasa) membayar fidyah, (yaitu): memberi makan seorang miskin. barangsiapa yang dengan kerelaan hati mengerjakan kebajikan, Maka Itulah yang lebih baik baginya. dan berpuasa lebih baik bagimu jika kamu Mengetahui.

Dari ayat tersebut menjelaskan untuk perintah berpuasa, dimana puasa merupakan ibadah untuk mengendalikan diri, dimana saat berpuasa kita saling berbagi. Dari surat tersebut Allah memberikan petunjuk yang jelas dengan memahami kelemahan dan kelebihan hamba-Nya sehingga terjadi komunikasi yang efektif agar manusia menjalankan perintah-Nya.

Dalam lingkungan kerja supervisor sebagai pemimpin memberikan instruksi dan perintah pada bawahan, oleh karena itu supervisor tersebut dengan memahami kelemahan dan kelebihan bawahannya maka akan menimbulkan efektivitas komunikasi, dengan demikian akan menciptakan motivasi yang baik pada bawahannya.

Kecerdasan emosional dengan efektivitas komunikasi pada level supervisor menggunakan korelasi  $r_{xy}$  sebesar 0,767 sebanyak 42 responden. Hasil tersebut

menunjukkan adanya hubungan positif ( $r_{hitung} = 0,767 > r_{tabel} = 0,304$ ) antara kecerdasan emosional dengan efektivitas komunikasi pada level supervisor, Dimana koefisien determinan dalam hasil penelitian ini memiliki sumbangan sebesar 59% yang berarti memberi sumbangan kecerdasan emosional dengan efektivitas komunikasi cukup besar sedangkan 41% lainnya merupakan faktor lain, seperti pendidikan, pengalaman, pelatihan.

Dari hasil analisis diatas, disimpulkan bahwa antara kecerdasan emosional dengan efektivitas komunikasi pada level supervisor adalah mempunyai hubungan yang signifikan, maka hipotesis dalam penelitian adalah dapat diterima. Dengan mampu memahami diri sendiri dan orang lain, serta mempunyai kemampuan dalam berhubungan dengan orang lain, maka akan meningkatkan efektivitas komunikasi, karena kita menjadi mengerti apa yang kita lakukan dan lebih memahami orang lain, sehingga orang lain akan terbuka dan mempunyai sikap positif terhadap supervisor. Dengan hal tersebut akan tercipta tim yang baik, sehingga mendukung untuk meningkatkan kinerja yang berdampak pada produktivitas perusahaan.

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **A. KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil penelitian, maka dapat disimpulkan bahwa :

1. Tingkat Kecerdasan emosional pada level supervisor bahwa tingkat kecerdasan emosional pada level supervisor (Spv) pada PT Schering-Plough Indonesia Tbk., Pandaan berada pada kategori sedang yang ditunjukkan oleh frekuensi 29 responden dengan prosentase 69,05% Sedangkan pada kategori tinggi ada 6 responden dengan prosentase 14,28% dan pada kategori rendah ada 7 responden dengan prosentase 16,67%. Dimana kecerdasan emosional pada level supervisor PT Schering-Plough Indonesia Tbk., berada pada tingkat sedang.
2. Tingkat Efektivitas Komunikasi pada level supervisor Tingkat efektivitas komunikasi pada level supervisor (Spv) pada PT Schering-Plough Indonesia Tbk., Pandaan berada pada kategori sedang yang ditunjukkan oleh frekuensi 30 responden dengan prosentase 71,43% Sedangkan pada kategori tinggi sebanyak 4 responden dengan prosentase 9,52% dan pada kategori rendah sebanyak 8 responden dengan prosentase 19,05%. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar efektivitas komunikasi pada level supervisor di PT Schering-Plough Indonesia Tbk. adalah pada kategori tingkat sedang.
3. Ada hubungan antara kecerdasan emosional dengan efektivitas komunikasi pada level supervisor PT Schering-Plough Indonesia Tbk. adalah mempunyai hubungan yang

signifikan, artinya semakin tinggi (positif) kecerdasan emosional, maka efektivitas komunikasi semakin tinggi juga.

## B. SARAN

Dari hasil penelitian ini, kiranya perlu mempertimbangkan hal untuk saran sebagai berikut :

### 1. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kecerdasan emosional dan efektivitas komunikasi pada level supervisor pada kategori sedang, sehingga hal tersebut bisa dijadikan sebagai kebijakan untuk memberikan pelatihan pengembangan pada para supervisor. Dengan demikian maka akan membantu kinerja supervisor yang akan berdampak pada produktivitas kerja, dimana hal tersebut akan mendukung visi dan misi perusahaan untuk berkembang di masa akan datang.

### 2. Bagi Supervisor

Kecerdasan emosional merupakan hasil belajar, kecerdasan emosional merupakan potensi yang dapat diterapkan dalam lingkungan kerja. Beberapa faktor yang mempengaruhi kecerdasan emosional adalah pendidikan, pelatihan, dan pengalaman. Kecerdasan emosional mempunyai peranan penting termasuk dalam efektivitas komunikasi dalam kinerjanya. Sehingga diharapkan para supervisor berperan aktif dalam mengembangkan kecerdasan emosional dan efektivitas komunikasi untuk mendukung kinerja mereka.

### 3. Bagi Peneliti selanjutnya

Bagi peneliti yang berminat untuk mengangkat tema ini dengan subyek yang sama, agar membuat skala yang lebih simple dan praktis, karena keterbatasan waktu supervisor untuk menjawab pernyataan tetapi tetap mencakup indikator variabel. Untuk variabel penelitian, jika peneliti ingin mengkaji tentang efektivitas komunikasi pada level supervisor maka perlu untuk mengkoscek ulang baik dengan tim, bawahan, dan atasan sehingga menghasilkan data yang lebih valid.

## DAFTAR PUSTAKA

- Alsa, Asmadi. 2003. *Pendekatan Kuantitatif dan Kualitatif Serta Kombinasinya dalam Penelitian Psikologi*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar
- Al-Yazid. 2005. *Pengaruh Efektivitas Komunikasi Terhadap Stress Kerja Pada Karyawan CV. Surya Laksa Malang*. Skripsi, Fakultas Psikologi UIN Malang.
- Anoraga, P. 1992. *Psikologi kepemimpinan*. Jakarta : Rineka Cipta
- Arikunto, S. 2002. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek Edisi 5*. Jakarta : Rineka Cipta
- Arikunto, S. 2005. *Manajemen Penelitian Edisi Revisi*. Jakarta : Rineka Cipta
- Azwar, S. 1997. *Reliabilitas dan Validitas*. Yogyakarta : Pustaka pelajar
- Azwar, S. 2002. *Tes Prestasi Fungsi dan Pengembangan*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar
- Azwar, S. 2004. *Penyusunan Skala Psikologi*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar
- Bakran Adz D, H. 2004. *Prophetic Intelligence “ Kecerdasan Kenabian” Menumbuhkan Potensi Hakiki Insane Melalui Pengembangan Kesehatan Ruhani*. Yogyakarta : Islamika
- Cooper, K.R dan Ayman S. 2002. *Executive EQ Kecerdasan Emosional dalam kepemimpinan dan Organisasi*. : Jakarta : Gramedia Pustaka Utama
- Covey, S. R. 1997. *Tujuh Kebiasaan Manusia Yang Sangat Efektif Edisi Revisi*. : Jakarta : Binarupa Aksara
- Craig, A. J. 2004. *Bukan Seberapa Cerdas Diri Anda Tetapi Bagaimana Anda Cerdas*. Batam. Interaksi
- Curtis, B, James, J.F., dan Jerry L.W. 2006. *Komunikasi Bisnis dan Professional*. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya
- Davis, K, dan Newstrom, J. W. 1993. *Perilaku dalam Organisasi*. Jakarta : Erlangga
- De Vito, J.A. *Komunikasi Antar Manusia Edisi Kelima*. 1996. : Jakarta : Professional Books
- Dharma, A. 2003. *Manajemen Supervisi*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada
- Gardner, H. 2003. *Kecerdasan Majemuk Teori dalam praktek*. Batam : Interaksara
- Goleman, D. 2004. *Kecerdasan Emosional Mengapa EQ lebih tinggi daripada IQ*. Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama
- Goleman, D. 2005. *Primal Leadership Kepemimpinan Berdasarkan Kecerdasan Emosi*. Jakarta : PT. Gramedia
- Iin T. R dan Tristiadi A.A. 2004. *Wawancara dan Observasi*. Malang : Banyumedia

- Joel, Ramadhan. 2006. *Iklim Komunikasi Organisasi Dan Perannya Pada Kinerja Karyawan : Studi Kasus Peran Iklim Komunikasi Organisasi Pada Kinerja Sales Marketing Dalam Peningkatan Kepesertaan di PT. Ramamuza Bhakti Husada (RBH)*. Skripsi Fakultas Ilmu Sosial dan Politik Unair Surabaya
- Kurnianto. 2005. *Hubungan Antara Kecerdasan Emosional Dengan Komunikasi Persuasif Perawat di Rumah Sakit Jiwa Dr. Marzoeki Mahdi Bogor*. Skripsi Fakultas Ilmu Kesehatan Muhamadiyah Surakarta.
- Mangkunegara, P.A. 2005. *Perilaku dan Budaya Organisasi*. Bandung : PT. Refika Aditama
- Muhammad, A. 2005. *Komunikasi Organisasi Cetakan Tujuh*. Jakarta : Bumi Aksara
- Mujib, A, dan Mudzakir J. 2002. *Nuansa-Nuansa Psikologi Islam*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada
- Mulyana, D. 2007. *Ilmu Komunikasi Suatu Pengantar Cetakan Kesepuluh*. Bandung : Rosda Karya
- Pedler, M., Burgoyne, J., Boydell, T. 1997. *Kiat Mengembangkan Diri*. Jakarta : Pustaka Binaman Pressindo
- Najati, U.M. 2003. *Psikologi Dalam Tinjauan Hadits Nabi*. Jakarta : MustaQim
- Nazir, M. 2003. *Metode Penelitian*. Jakarta : Ghalia Indonesia
- Purnamasari, A., 2005. *Hubungan antara Kecerdasan Interpersonal dengan Efektivitas Komunikasi Pada Orang Tua*. Skripsi Fakultas Psikologi UIN Malang
- Purwanto, D. 2003. *Komunikasi Bisnis Edisi Kedua*. Jakarta : Erlangga
- Pace. W. R., dan Don F. Faules, F.D. 2002. *Komunikasi Organisasi Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan*. Editor Deddy Mulyana. Bandung : PT Remaja Rosdakarya
- Parmita, K.R. 2007. *Pengaruh Proses Komunikasi Dari Atasan Ke Bawahan Terhadap Prestasi Kerja Karyawan PT. Kereta Api (persero) Stasiun Surabaya Gubeng*. Skripsi Fakultas Ekonomi Unair Surabaya
- Patton, P. 1997. *EQ (Emotional Intelligence) Di Tempat Kerja*. Jakarta : Pusataka Delapratasa
- Rakhmat, J. 1996. *Psikologi Komunikasi Edisi Revisi*. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya
- Robbins, S.P. 1996. *Perilaku Organisasi (konsep, Kontroversi, Aplikasi)*. Jakarta : PT. Prenhallindo
- Safaria, T. 2005. *Interpersonal Intelligence*. Yogyakarta : Penerbit Amara Books

- Santosa,S. 2002. *Buku latihan SPSS Statistik Parametrik*. Jakarta : PT Elek Media Komputindo
- Segal, J. 2002. *Melejitkan Kepekaan Emosional*. : Bandung : Kaifa
- Shapiro, E.L. 2001. *Mengajarkan Emotional Intellegence pada Anak*. Jakarta : Gramedia
- Stein, Steven & Book, H. 2002. *Ledakan EQ 15 Prinsip Dasar Kecerdasan Emosional Meraih Sukses*. Bandung : Kaifa
- Stoner, F.A.J., Freeman E. R., dan Gilbert JR. R.D. 1996. *Manajemen Edisi Bahasa Indonesia*. Alih Bahasa Alexander Sindoro. Jakarta : PT. Prenhallindo
- Suharsono. 2005. *melejitkan IQ,IE & IS* . Depok : Inisiasi Press
- Sulistiyo, S. (2004/Vol1/2). *Penerapan Kecerdasan Emosional Guna Meningkatkan Kinerja Tim Manajemen*. Jurnal El-Hikmah, hlm 26-42
- Suryandari, U., Indrawati, S.E.,Nurtjahjanti, H. (2005/Desember/Vol.2/No.2). *Hubungan Antara Efektivitas Komunikasi Atasan-bawahan Dengan Disiplin Kerja Bawahan Pada Anggota Kepolisian Di Kepolisian Resort Semarang*. Jurnal Psikologi,hlm 20-30
- Suyono, H. 2007. *Sosial Intellegence Cerdas Meraih Sukses Bersama Orang Lain Dan Lingkungan*. Yogyakarta : Ar-Ruzz Media
- Thoha, Mifta. 2005. *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*. PT Raja Grafindo Persada : Jakarta
- Wipperman, J. 2007. *Meningkatkan Kecerdasan Emosional, Program Praktis untuk merangsang Kecerdasan Emosional Anda*. Jakarta : Prestasi Pustaka
- Wiryanto. 2004. *Pengantar Ilmu Komunikasi*. Grasindo : Jakarta

# LAMPIRAN

Lampiran 1  
Skala Kecerdasan Emosional (Uji Coba )

1	Ketika dalam lingkungan kerja, Anda merasa peka dengan suasana hati yang Anda rasakan terkait aktivitas kerja yang dilakukan, sehingga meskipun merasa jenuh dengan pekerjaan, Anda mengetahui cara untuk menyikapinya.	SS	S	R	TS	STS
2	Ketika <i>meeting</i> baik dengan atasan ataupun senior, sebenarnya Anda merupakan seorang yang mempunyai pemikiran tentang ide-ide kreatif, tetapi Anda merasa sulit untuk mengungkapkannya.	SS	S	R	TS	STS
3	Dalam membuat program kerja, Anda dapat menganalisa kelemahan serta kelebihan yang Anda miliki dalam menjalankan program tersebut, sehingga terhadap kelemahan yang ada, Anda akan meminta saran dari orang yang lebih kompeten dalam bidang tersebut.	SS	S	R	TS	STS
4	Ketika atasan menawarkan untuk memindahkan Anda pada bagian lain, Anda akan memilih bidang pekerjaan dengan gaji yang besar meskipun bukan keahlian Anda serta menerima resiko dalam pekerjaan tersebut.	SS	S	R	TS	STS
5	Atasan Anda memberi tanggung jawab baru yang sangat penting untuk memimpin sebuah tim, meskipun sebelumnya Anda belum mempunyai pengalaman dalam bidang tersebut tetapi Anda tetap menerimanya, karena merasa yakin dapat menjalankan kepercayaan tersebut dengan baik.	SS	S	R	TS	STS
6	Ketika atasan merasa kecewa dengan kinerja yang Anda lakukan karena mutu hasil kerja bagian Anda tidak memuaskan pelanggan, maka Anda akan segera membuat surat pengunduran diri.	SS	S	R	TS	STS
7	Ketika Anda mempunyai bawahan, Anda menunjukkan minat terhadap kehidupan pribadi mereka, karena hal tersebut akan berdampak pada semangat kerja yang berarti dapat meningkatkan produktivitas perusahaan.	SS	S	R	TS	STS
8	Bila menghadapi masalah yang sulit, Anda berusaha untuk mencari pemecahannya sendiri, karena yang penting bagi Anda adalah memperoleh penghargaan atas ide dan pemecahan masalah tersebut.	SS	S	R	TS	STS
9	Anda menjadi kepala bagian dalam membuat suatu ketentuan baru yang tidak umum terjadi, ketika terdapat karyawan yang memprotes, maka Anda mengatakan pada karyawan tersebut untuk mencobanya selama waktu tertentu sebelum memutuskan akan menyukainya atau tidak.	SS	S	R	TS	STS
10	Dalam kinerja tim, hubungan Anda dengan anggota yang lain akhir-akhir ini kurang baik, sehingga membuat Anda merasa ragu-ragu dalam memberikan saran dan ide dalam diskusi dengan mereka.	SS	S	R	TS	STS

11	Didalam proses negosiasi dengan kolega, Anda akan membantu perusahaan dengan mengatakan hal baik tentang kemajuan, dan memberikan fakta-fakta sesuai dengan pemahaman dilapangan tentang kesuksesan yang dicapai oleh perusahaan.	SS	S	R	TS	STS
12	Ketika ada bawahan Anda melanggar peraturan, Anda tidak akan menegur bawahan tersebut, bila Anda merasa pasti tidak ada satu orang pun yang mengetahui tentang pelanggaran tersebut.	SS	S	R	TS	STS
13	Dalam kegiatan diskusi dengan pimpinan, Anda mampu menyampaikan informasi dan pendapat secara inovatif diberbagai macam permasalahan yang dihadapi perusahaan.	SS	S	R	TS	STS
14	Ketika berdiskusi untuk mencapai kesepakatan bersama rekan kerja dalam tim, Anda lebih senang untuk mengikuti suara terbanyak daripada harus memberikan ide dan saran dalam alternatif pemecahan masalah tersebut.	SS	S	R	TS	STS
15	Ketika sedang ada kegiatan audit pada bagian unit kerja Anda, maka pekerjaan tersebut akan Anda kerjakan dengan tanggung jawab sesuai waktu yang ditargetkan, meskipun pekerjaan tersebut berat dan harus lembur kerja.	SS	S	R	TS	STS
16	Ketika atasan memberikan tugas yang berat, Anda merasa tugas tersebut akan membuat Anda repot, maka Anda berpura-pura sakit agar tugas tersebut dialihkan kepada orang lain.	SS	S	R	TS	STS
17	Dalam bekerja di lingkungan perusahaan swasta, Anda mempunyai dorongan yang kuat untuk mengembangkan karier dan kualitas kerja, walaupun Anda harus bekerja keras untuk mewujudkan keinginan yang sudah menjadi tujuan karier Anda.	SS	S	R	TS	STS
18	Ketika perusahaan sedang mengalami masalah terkait dengan pengurangan karyawan yang akan dilakukan, Anda merasa kurang bergairah dan tidak bersemangat dalam mencapai prestasi kerja.	SS	S	R	TS	STS
19	Ketika ada kegiatan pengembangan karyawan sebagai program perusahaan, Anda sangat senang mengikutinya karena hal tersebut pasti berguna untuk meningkatkan kualitas kinerja serta tujuan karier Anda.	SS	S	R	TS	STS
20	Ketika pimpinan akan memindahkan Anda ke bagian lain yang lebih tinggi (promosi jabatan), pada bagian tersebut pekerjaannya lebih berat, maka Anda akan mempertahankan pekerjaan yang sekarang.	SS	S	R	TS	STS
21	Ketika atasan memberikan tugas, Anda berusaha bekerja sebaik mungkin dan berusaha memberikan ide-ide kreatif, sehingga akan menghasilkan kinerja yang baik juga.	SS	S	R	TS	STS
22	Ketika ada tugas yang mendesak dari pimpinan, walaupun semua peralatannya sudah disediakan, Anda akan menunjuk rekan kerja saja yang mengerjakan tugas tersebut, karena Anda merasa kurang mampu untuk mengerjakannya.	SS	S	R	TS	STS
23	Bila pimpinan memberikan tugas, maka Anda akan berusaha sebaik mungkin untuk memberikan ide-ide kreatif dan inovatif untuk tujuan pengembangan perusahaan.	SS	S	R	TS	STS

24	Ketika jam kerja berakhir, Anda akan segera membersihkan meja dan bergegas pulang, meskipun ada pekerjaan yang belum selesai Anda akan menunda pekerjaan untuk esok harinya.	SS	S	R	TS	STS
25	Dalam situasi kerja secara tim, Anda memiliki keinginan yang kuat untuk dapat memahami orang lain dalam tim dengan lebih baik, karena hal tersebut akan menciptakan hubungan harmonis untuk mencapai tujuan perusahaan.	SS	S	R	TS	STS
26	Dalam bekerja dengan tim, Anda merasa kesulitan untuk bekerja sama, karena merasa belum bisa menanggapi tindakan-tindakan maupun perasaan orang lain, sehingga sering terjadi konflik karena saling mempertahankan pendapat masing-masing.	SS	S	R	TS	STS
27	Ketika Anda sedang banyak pekerjaan, seorang karyawan di unit kerja yang Anda pimpin menemui Anda untuk membantunya menanggulangi suatu masalah, maka Anda akan langsung mendiskusikan masalah itu dengannya dan mendukung upayanya untuk menemukan cara pemecahan yang tepat.	SS	S	R	TS	STS
28	Ketika menjadi pimpinan dalam unit kerja yang mengawasi kerja bawahan, Anda merasa bahwa jika terjadi masalah diantara para bawahan mengenai pekerjaan mereka, permasalahan tersebut dapat diatasi oleh mereka sendiri, tanpa ada campur tangan Anda.	SS	S	R	TS	STS
29	Sebagai pemimpin, Anda akan mendukung bawahan yang ingin meningkatkan pengetahuan tentang pekerjaannya melalui program pengembangan karyawan, karena hal tersebut bermanfaat bagi menunjang karier mereka.	SS	S	R	TS	STS
30	Dalam memberikan tugas kepada bawahan, Anda tidak mempertimbangkan pengalaman dan kemampuan mereka, karena Anda lebih menuntut pada pencapaian hasilnya, tanpa memberikan pengarahan yang diperlukan dalam upaya menyelesaikan tugas tersebut.	SS	S	R	TS	STS
31	Salah seorang bawahan Anda merasa tidak yakin akan kemampuannya untuk melaksanakan tugas yang Anda berikan, maka Anda akan memberinya keleluasaan untuk menggunakan cara yang baik dalam melaksanakan tugas tersebut.	SS	S	R	TS	STS
32	Sebagai seorang pemimpin dalam tim kerja, Anda ingin melakukan perubahan dalam pelaksanaan kegiatan di unit kerja, maka Anda akan langsung melakukan perubahan tersebut tanpa meminta saran dari anggota yang lain sebelumnya.	SS	S	R	TS	STS
33	Ketika dimintai pendapat oleh pimpinan terhadap suatu masalah, maka Anda akan memberikan pendapat secara sistematis untuk memecahkan masalah tersebut dengan cara yang sangat meyakinkan kepada pimpinan.	SS	S	R	TS	STS
34	Ketika ada rekan kerja mengkritik hasil kerja yang Anda kerjakan, maka Anda akan mencoba mengajak mereka melihat dari sudut pandang Anda dengan mengandalkan kenyataan bahwa orang lain setuju dengan Anda.	SS	S	R	TS	STS

35	Ketika kinerja dalam tim Anda menurun pada akhir-akhir minggu ini, sebagai pimpinan, Anda akan memberikan contoh yang baik tentang usaha yang sudah Anda lakukan dalam mencapai kesuksesan Anda sekarang, sehingga hal tersebut dapat memotivasi mereka dalam menyelesaikan tugas untuk mencapai prestasi kerja yang baik.	SS	S	R	TS	STS
36	Anda memberikan tugas-tugas yang sulit kepada bawahan yang belum mempunyai pengalaman dan keterampilan akan bidang tersebut, jika mereka memperoleh kesukaran, maka Anda akan mengambil alih tanggung jawab mereka.	SS	S	R	TS	STS
37	Sebagai pimpinan, bila ada bawahan Anda yang kinerjanya kurang bagus dan memuaskan, maka Anda akan langsung memecatnya tetapi mencari kesempatan yang tepat untuk memindahkannya.	SS	S	R	TS	STS
38	Sebagai pimpinan yang bertanggung jawab dalam suatu unit kerja produksi, bila produktivitas dan mutu hasil kerja salah satu karyawan pada bagian Anda kurang memuaskan, Anda akan meminta bawahan tersebut untuk mengundurkan diri.	SS	S	R	TS	STS
39	Sebagai pimpinan, Anda mampu mengelola tim untuk mendayagunakan kemampuan dan bakat karyawan Anda untuk menyelesaikan tugas dengan baik sehingga tujuan perusahaan tercapai.	SS	S	R	TS	STS
40	Dalam situasi kerja, Anda cenderung dapat bekerja dan berkonsentrasi dengan baik jika bekerja sendiri dibandingkan ketika harus bekerja sama dengan tim dalam menangani suatu tugas kerja.	SS	S	R	TS	STS

Lampiran 2  
Skala Efektivitas Komunikasi (Uji Coba)

1	Dalam waktu luang kerja, Anda senang untuk berbagi pengalaman dan bertukar pikiran dengan rekan kerja dalam bidang pekerjaan, karena hal tersebut akan menambah wawasan dalam kinerja Anda.	SS	S	R	TS	STS
2	Sebagai pimpinan, Anda membuat keputusan-keputusan sendiri tanpa mencoba untuk melakukan diskusi dengan bawahan, karena Anda merasa bahwa bawahan tidak perlu mengerti dengan hal tersebut.	SS	S	R	TS	STS
3	Ketika dimintai pendapat oleh pimpinan untuk menyelesaikan masalah yang dihadapi oleh perusahaan, maka Anda siap dan mampu memberikan ide-ide yang diperlukan untuk menyelesaikan masalah dihadapi oleh perusahaan.	SS	S	R	TS	STS
4	Ketika dalam proses <i>meeting</i> dengan rekan kerja, Anda cenderung kurang mampu memberikan usulan tentang pandangan pribadi mengenai cara-cara baru untuk memecahkan masalah yang berlangsung dalam perusahaan.	SS	S	R	TS	STS
5	Dalam diskusi bersama dengan atasan, Anda mengemukakan perasaan dan pikiran secara terbuka tentang pendapat dari sudut pandang Anda yang sebenarnya terhadap permasalahan yang terjadi.	SS	S	R	TS	STS
6	Ketika bernegosiasi dengan senior, Anda terkadang berpura-pura sangat marah dalam upaya memenangkan perdebatan dan bersikeras untuk mempertahankan pendirian Anda.	SS	S	R	TS	STS
7	Sewaktu pimpinan membuat keputusan sepihak pada pemecahan masalah serikat buruh dan sebagian besar karyawan belum bisa menerima hasil keputusan tersebut, maka Anda merasa bertanggung jawab untuk berusaha mendiskusikannya kembali dengan pimpinan berdasarkan fakta/data yang Anda lihat dilapangan.	SS	S	R	TS	STS
8	Ketika Anda memberikan tugas-tugas yang sulit pada bawahan, maka Anda merasa tidak perlu menjelaskan mengapa mereka harus mengerjakan hal tersebut sejauh mereka tidak mempertanyakan hal tersebut kepada Anda.	SS	S	R	TS	STS
9	Salah seorang <i>staf</i> di unit kerja Anda sudah seminggu ini datang terlambat tanpa alasan yang jelas, sebagai pimpinan Anda tidak akan langsung memberi sanksi tetapi akan mencari waktu yang tepat untuk menanyakan alasan tentang keterlambatan tersebut.	SS	S	R	TS	STS
10	Sebagai pimpinan dalam suatu unit kerja, ketika para serikat buruh mengadakan demo untuk kenaikan tunjangan, maka Anda akan diam saja karena menurut Anda hal tersebut bukan dalam urusan bidang kerja Anda.	SS	S	R	TS	STS

11	Dalam diskusi tentang pemecahkan masalah serikat buruh, Anda memberi ide-ide dengan berusaha merasakan apa yang dirasakan pihak buruh serta dampaknya pada perusahaan.	SS	S	R	TS	STS
12	Bila ada seorang bawahan datang kepada Anda untuk menceritakan keluhannya, maka Anda hanya mendengarkan tanpa berusaha memahami yang sesungguhnya dikatakan, karena Anda merasa keluhan bawahan tersebut bukanlah masalah yang mendasar.	SS	S	R	TS	STS
13	Ketika ada rekan kerja yang baru bergabung dalam unit kerja, Anda akan berusaha membantunya dalam menyesuaikan diri terhadap lingkungan kerja serta siap menjawab pertanyaan-pertanyaan ketika dia mengalami kesulitan dalam bekerja.	SS	S	R	TS	STS
14	Ketika ada karyawan senior yang menceritakan keluhan tentang pekerjaannya, maka Anda mau mendengarkan keluhan tersebut, tetapi Anda merasa kesulitan untuk merasakan apa yang mereka rasakan sebenarnya.	SS	S	R	TS	STS
15	Sebagai pimpinan dalam tim, Anda berusaha mengembangkan interaksi dengan bawahan Anda melalui kegiatan berbagi pengalaman untuk memotivasi kinerja bawahan dalam mencapai hasil dan mutu produksi yang lebih baik.	SS	S	R	TS	STS
16	Bila jumlah dan mutu hasil kerja pada bagian Anda tidak memuaskan, sebagai pimpinan Anda akan menjelaskan kepada bawahan bahwa Anda merasa kecewa, jika tidak ingin dikeluarkan maka mereka harus memperbaiki mutu kerja mereka itu.	SS	S	R	TS	STS
17	Dalam diskusi tim, Anda lebih berorientasi pada kelompok daripada berorientasi pada diri sendiri dalam mengungkap data/informasi, Anda bisa mendeskripsikan pendapat orang lain tanpa memberikan penilaian secara subyektif.	SS	S	R	TS	STS
18	Dalam forum diskusi dengan rekan kerja, Anda lebih senang menilai ide-ide orang lain secara subyektif dari kekurangannya, sehingga ide Anda akan dipandang lebih baik.	SS	S	R	TS	STS
19	Dalam forum diskusi, Anda mampu mengungkapkan pendapat secara jelas dan benar berdasarkan data yang Anda dapat dilapangan untuk menyelesaikan masalah yang dihadapi perusahaan.	SS	S	R	TS	STS
20	Dalam memberi gagasan pada pimpinan untuk memecahkan suatu konflik, Anda cenderung menjadi seseorang yang sesuai dengan harapan pimpinan, dari pada menjadi Anda apa adanya, agar gagasan Anda dapat diterima dan disukai.	SS	S	R	TS	STS
21	Dalam kegiatan <i>meeting</i> Anda mampu melakukan koordinasi dengan tim untuk melakukan diskusi untuk mencapai kesepakatan dalam pemecahan masalah, jika terjadi banyak perbedaan pendapat, maka Anda akan mengambil alternatif untuk menyamakan pendapat.	SS	S	R	TS	STS

22	Ketika dimintai pendapat dalam proses <i>meeting</i> bersama pimpinan dan rekan kerja, jika Anda merasa sebagian besar akan setuju dengan Anda, maka Anda akan mengemukakan pendapat.	SS	S	R	TS	STS
23	Sebagai seorang pemimpin, Anda mengizinkan bawahan Anda untuk ikut serta dalam pengambilan keputusan, Anda akan memperlihatkan keluwesan dan kesediaan untuk mengubah pendapat berdasarkan saran yang diberikan oleh bawahan.	SS	S	R	TS	STS
24	Anda mengumumkan suatu keputusan yang kurang menyenangkan, jika terdapat karyawan yang protes dengan keputusan tersebut, maka Anda akan mengatakan bahwa keputusan tersebut dibuat oleh direktur, sehingga tidak dapat diubah.	SS	S	R	TS	STS
25	Sebagai pimpinan dalam unit kerja, Anda mempertahankan interaksi secara aktif selama diskusi berlangsung untuk menjaga agar para anggota tetap berkonsentrasi pada diskusi.	SS	S	R	TS	STS
26	Ketika berinteraksi dengan orang lain, pikiran Anda tidak fokus pada apa yang lawan bicara Anda sedang katakan, sehingga mengakibatkan Anda tidak menangkap apa yang dikatakan oleh lawan bicara.	SS	S	R	TS	STS
27	Sebagai pimpinan, Anda merasa bahwa bahasa non-verbal merupakan alternatif untuk memberikan motivasi pada bawahan, seperti senyuman dalam menangkap umpan balik serta tepukan bahu sebagai gerakan afektif untuk memberikan motivasi dalam pekerjaannya.	SS	S	R	TS	STS
28	Ketika Anda diharuskan mendengar keluhan-keluhan dan ketidakpuasan bawahan Anda, maka Anda akan diam saja, karena menurut Anda hal tersebut tidak penting dalam pekerjaan Anda.	SS	S	R	TS	STS
29	Dalam mengemukakan ide pada atasan, Anda mengkomunikasikannya dengan rasa percaya diri, dan Anda yakin bahwa ide yang Anda berikan adalah suatu yang baik untuk mencapai tujuan perusahaan.	SS	S	R	TS	STS
30	Ketika mengalami perbedaan pendapat yang mengakibatkan konflik dengan rekan kerja, Anda akan mengemukakan argumen yang paling kuat berdasarkan fakta yang Anda temukan, meskipun argumen tersebut melukai perasaan orang lain.	SS	S	R	TS	STS
31	Dalam berkomunikasi dengan senior, Anda mengkomunikasikan keterlibatan yang tulus dalam interaksi melalui senyum, dan mengekspresikan minat dan perhatian terhadap komunikasi kepada mereka.	SS	S	R	TS	STS
32	Sebagai seorang pemimpin, Anda membuat keputusan-keputusan sendiri dan kemudian mengemukakan keputusan tersebut kepada bawahan, tanpa meminta mereka untuk memberikan saran/usul.	SS	S	R	TS	STS

33	Dalam diskusi dengan tim, Anda lebih mengorientasikan percakapan kearah lawan bicara dengan menerapkan keterampilan mendengar yang aktif dan efektif serta memperlihatkan ketertarikan atas apa yang diminati lawan bicara.	SS	S	R	TS	STS
34	Ketika bawahan Anda tidak dapat mengerjakan tugas tepat pada waktunya, Anda akan memberikan kritik tentang pekerjaan yang dilakukan, dan memintanya agar tidak mengulangi lagi.	SS	S	R	TS	STS
35	Ketika terjadi konflik karena adanya perbedaan pendapat dengan rekan dalam tim kerja, Anda dapat menanggapi secara positif perbedaan pendapat yang terjadi karena Anda menyadari bahwa setiap orang mempunyai kecenderungan untuk mempunyai pendapat dari sudut pandang masing-masing.	SS	S	R	TS	STS
36	Ketika terjadi perbedaan pendapat dengan rekan kerja dalam penyelesaian masalah, maka Anda berusaha mempertahankan dengan tegas agar mereka menerima cara berpikir Anda.	SS	S	R	TS	STS
37	Dalam komunikasi di lingkungan kerja, Anda dapat menyesuaikan pola komunikasi baik dengan atasan, rekan kerja maupun senior berdasarkan fungsi dan tugas mereka dalam suatu kelompok organisasi agar dapat berfungsi efektif dalam mencapai tujuan perusahaan.	SS	S	R	TS	STS
38	Anda akan memberikan tugas kepada bawahan Anda tanpa mempertimbangkan pengalaman atau kemampuan yang mereka miliki serta tidak memberikan pengarahan untuk mengerjakan tugas tersebut.	SS	S	R	TS	STS
39	Sebagai seorang pimpinan, Anda akan mendengarkan setiap keluhan bawahan dengan bijaksana, sehingga Anda akan tanggap dengan permasalahan yang dihadapi oleh bawahan Anda.	SS	S	R	TS	STS
40	Sebagai seorang pemimpin dalam unit kerja produksi, Anda akan mencela pembicaraan-pembicaraan yang tidak perlu diantara bawahan selama mereka bekerja, karena hal tersebut merupakan hal yang tidak penting dalam lingkungan kerja.	SS	S	R	TS	STS

*Lampiran 3*  
*Skala Kecerdasan Emosional*

1	Ketika dalam lingkungan kerja, Anda merasa peka dengan suasana hati yang Anda rasakan terkait aktivitas kerja yang dilakukan, sehingga meskipun merasa jenuh dengan pekerjaan, Anda mengetahui cara untuk menyikapinya.	SS	S	R	TS	STS
2	Ketika atasan merasa kecewa dengan kinerja yang Anda lakukan karena mutu hasil kerja bagian Anda tidak memuaskan pelanggan, maka Anda akan segera membuat surat pengunduran diri.	SS	S	R	TS	STS
3	Anda menjadi kepala bagian dalam membuat suatu ketentuan baru yang tidak umum terjadi, ketika terdapat karyawan yang memprotes, maka Anda mengatakan pada karyawan tersebut untuk mencobanya selama waktu tertentu sebelum memutuskan akan menyukainya atau tidak.	SS	S	R	TS	STS
4	Dalam kinerja tim, hubungan Anda dengan anggota yang lain akhir-akhir ini kurang baik, sehingga membuat Anda merasa ragu-ragu dalam memberikan saran dan ide dalam diskusi dengan mereka.	SS	S	R	TS	STS
5	Didalam proses negosiasi dengan kolega, Anda akan membantu perusahaan dengan mengatakan hal baik tentang kemajuan, dan memberikan fakta-fakta sesuai dengan pemahaman dilapangan tentang kesuksesan yang dicapai oleh perusahaan.	SS	S	R	TS	STS
6	Ketika ada bawahan Anda melanggar peraturan, Anda tidak akan menegur bawahan tersebut, bila Anda merasa pasti tidak ada satu orang pun yang mengetahui tentang pelanggaran tersebut.	SS	S	R	TS	STS
7	Dalam kegiatan diskusi dengan pimpinan, Anda mampu menyampaikan informasi dan pendapat secara inovatif diberbagai macam permasalahan yang dihadapi perusahaan.	SS	S	R	TS	STS
8	Ketika sedang ada kegiatan audit pada bagian unit kerja Anda, maka pekerjaan tersebut akan Anda kerjakan dengan tanggung jawab sesuai waktu yang ditargetkan, meskipun pekerjaan tersebut berat dan harus lembur kerja.	SS	S	R	TS	STS
9	Ketika atasan memberikan tugas yang berat, Anda merasa tugas tersebut akan membuat Anda repot, maka Anda berpura-pura sakit agar tugas tersebut dialihkan kepada orang lain.	SS	S	R	TS	STS
10	Dalam bekerja di lingkungan perusahaan swasta, Anda mempunyai dorongan yang kuat untuk mengembangkan karier dan kualitas kerja, walaupun Anda harus bekerja keras untuk mewujudkan keinginan yang sudah menjadi	SS	S	R	TS	STS

	tujuan karier Anda.					
11	Ketika perusahaan sedang mengalami masalah terkait dengan pengurangan karyawan yang akan dilakukan, Anda merasa kurang bergairah dan tidak bersemangat dalam mencapai prestasi kerja.	SS	S	R	TS	STS
12	Ketika ada kegiatan pengembangan karyawan sebagai program perusahaan, Anda sangat senang mengikutinya karena hal tersebut pasti berguna untuk meningkatkan kualitas kinerja serta tujuan karier Anda.	SS	S	R	TS	STS
13	Ketika pimpinan akan memindahkan Anda ke bagian lain yang lebih tinggi (promosi jabatan), pada bagian tersebut pekerjaannya lebih berat, maka Anda akan mempertahankan pekerjaan yang sekarang.	SS	S	R	TS	STS
14	Ketika atasan memberikan tugas, Anda berusaha bekerja sebaik mungkin dan berusaha memberikan ide-ide kreatif, sehingga akan menghasilkan kinerja yang baik juga.	SS	S	R	TS	STS
15	Bila pimpinan memberikan tugas, maka Anda akan berusaha sebaik mungkin untuk memberikan ide-ide kreatif dan inovatif untuk tujuan pengembangan perusahaan.	SS	S	R	TS	STS
16	Ketika jam kerja berakhir, Anda akan segera membersihkan meja dan bergegas pulang, meskipun ada pekerjaan yang belum selesai Anda akan menunda pekerjaan untuk esok harinya.	SS	S	R	TS	STS
17	Dalam situasi kerja secara tim, Anda memiliki keinginan yang kuat untuk dapat memahami orang lain dalam tim dengan lebih baik, karena hal tersebut akan menciptakan hubungan harmonis untuk mencapai tujuan perusahaan.	SS	S	R	TS	STS
18	Dalam bekerja dengan tim, Anda merasa kesulitan untuk bekerja sama, karena merasa belum bisa menanggapi tindakan-tindakan maupun perasaan orang lain, sehingga sering terjadi konflik karena saling mempertahankan pendapat masing-masing.	SS	S	R	TS	STS
19	Ketika Anda sedang banyak pekerjaan, seorang karyawan di unit kerja yang Anda pimpin menemui Anda untuk membantunya menanggulangi suatu masalah, maka Anda akan langsung mendiskusikan masalah itu dengannya dan mendukung upayanya untuk menemukan cara pemecahan yang tepat.	SS	S	R	TS	STS
20	Ketika menjadi pimpinan dalam unit kerja yang mengawasi kerja bawahan, Anda merasa bahwa jika terjadi masalah diantara para bawahan mengenai pekerjaan mereka, permasalahan tersebut dapat diatasi oleh mereka sendiri, tanpa ada campur tangan Anda.	SS	S	R	TS	STS

21	Sebagai pemimpin, Anda akan mendukung bawahan yang ingin meningkatkan pengetahuan tentang pekerjaannya melalui program pengembangan karyawan, karena hal tersebut bermanfaat bagi menunjang karier mereka.	SS	S	R	TS	STS
22	Dalam memberikan tugas kepada bawahan, Anda tidak mempertimbangkan pengalaman dan kemampuan mereka, karena Anda lebih menuntut pada pencapaian hasilnya, tanpa memberikan pengarahan yang diperlukan dalam upaya menyelesaikan tugas tersebut.	SS	S	R	TS	STS
23	Sebagai seorang pemimpin dalam tim kerja, Anda ingin melakukan perubahan dalam pelaksanaan kegiatan di unit kerja, maka Anda akan langsung melakukan perubahan tersebut tanpa meminta saran dari anggota yang lain sebelumnya.	SS	S	R	TS	STS
24	Ketika dimintai pendapat oleh pimpinan terhadap suatu masalah, maka Anda akan memberikan pendapat secara sistematis untuk memecahkan masalah tersebut dengan cara yang sangat meyakinkan kepada pimpinan.	SS	S	R	TS	STS
25	Ketika kinerja dalam tim Anda menurun pada akhir-akhir minggu ini, sebagai pimpinan, Anda akan memberikan contoh yang baik tentang usaha yang sudah Anda lakukan dalam mencapai kesuksesan Anda sekarang, sehingga hal tersebut dapat memotivasi mereka dalam menyelesaikan tugas untuk mencapai prestasi kerja yang baik.	SS	S	R	TS	STS
26	Anda memberikan tugas-tugas yang sulit kepada bawahan yang belum mempunyai pengalaman dan keterampilan akan bidang tersebut, jika mereka memperoleh kesukaran, maka Anda akan mengambil alih tanggung jawab mereka.	SS	S	R	TS	STS
27	Sebagai pimpinan yang bertanggung jawab dalam suatu unit kerja produksi, bila produktivitas dan mutu hasil kerja salah satu karyawan pada bagian Anda kurang memuaskan, Anda akan meminta bawahan tersebut untuk mengundurkan diri.	SS	S	R	TS	STS
28	Sebagai pimpinan, Anda mampu mengelola tim untuk mendayagunakan kemampuan dan bakat karyawan Anda untuk menyelesaikan tugas dengan baik sehingga tujuan perusahaan tercapai.	SS	S	R	TS	STS

*Lampiran 4*  
*Skala Efektivitas Komunikasi*

1	Dalam waktu luang kerja, Anda senang untuk berbagi pengalaman dan bertukar pikiran dengan rekan kerja dalam bidang pekerjaan, karena hal tersebut akan menambah wawasan dalam kinerja Anda.	SS	S	R	TS	STS
2	Sebagai pimpinan, Anda membuat keputusan-keputusan sendiri tanpa mencoba untuk melakukan diskusi dengan bawahan, karena Anda merasa bahwa bawahan tidak perlu mengerti dengan hal tersebut.	SS	S	R	TS	STS
3	Ketika dimintai pendapat oleh pimpinan untuk menyelesaikan masalah yang dihadapi oleh perusahaan, maka Anda siap dan mampu memberikan ide-ide yang diperlukan untuk menyelesaikan masalah yang dihadapi oleh perusahaan.	SS	S	R	TS	STS
4	Ketika dalam proses <i>meeting</i> dengan rekan kerja, Anda cenderung kurang mampu memberikan usulan tentang pandangan pribadi mengenai cara-cara baru untuk memecahkan masalah yang berlangsung dalam perusahaan.	SS	S	R	TS	STS
5	Dalam diskusi bersama dengan atasan, Anda mengemukakan perasaan dan pikiran secara terbuka tentang pendapat dari sudut pandang Anda yang sebenarnya terhadap permasalahan yang terjadi.	SS	S	R	TS	STS
6	Ketika bernegosiasi dengan senior, Anda terkadang berpura-pura sangat marah dalam upaya memenangkan perdebatan dan bersikeras untuk mempertahankan pendirian Anda.	SS	S	R	TS	STS
7	Sewaktu pimpinan membuat keputusan sepihak pada pemecahan masalah serikat buruh dan sebagian besar karyawan belum bisa menerima hasil keputusan tersebut, maka Anda merasa bertanggung jawab untuk berusaha mendiskusikannya kembali dengan pimpinan berdasarkan fakta/data yang Anda lihat dilapangan.	SS	S	R	TS	STS
8	Ketika Anda memberikan tugas-tugas yang sulit pada bawahan, maka Anda merasa tidak perlu menjelaskan mengapa mereka harus mengerjakan hal tersebut sejauh mereka tidak mempertanyakan hal tersebut kepada Anda.	SS	S	R	TS	STS
9	Sebagai pimpinan dalam suatu unit kerja, ketika para serikat buruh mengadakan demo untuk kenaikan tunjangan, maka Anda akan diam saja karena menurut Anda hal tersebut bukan dalam urusan bidang kerja Anda.	SS	S	R	TS	STS

10	Bila ada seorang bawahan datang kepada Anda untuk menceritakan keluhannya, maka Anda hanya mendengarkan tanpa berusaha memahami yang sesungguhnya dikatakan, karena Anda merasa keluhan bawahan tersebut bukanlah masalah yang mendasar.	SS	S	R	TS	STS
11	Ketika ada rekan kerja yang baru bergabung dalam unit kerja, Anda akan berusaha membantunya dalam menyesuaikan diri terhadap lingkungan kerja serta siap menjawab pertanyaan-pertanyaan ketika dia mengalami kesulitan dalam bekerja.	SS	S	R	TS	STS
12	Ketika ada karyawan senior yang menceritakan keluhan tentang pekerjaannya, maka Anda mau mendengarkan keluhan tersebut, tetapi Anda merasa kesulitan untuk merasakan apa yang mereka rasakan sebenarnya.	SS	S	R	TS	STS
13	Sebagai pimpinan dalam tim, Anda berusaha mengembangkan interaksi dengan bawahan Anda melalui kegiatan berbagi pengalaman untuk memotivasi kinerja bawahan dalam mencapai hasil dan mutu produksi yang lebih baik.	SS	S	R	TS	STS
14	Bila jumlah dan mutu hasil kerja pada bagian Anda tidak memuaskan, sebagai pimpinan Anda akan menjelaskan kepada bawahan bahwa Anda merasa kecewa, jika tidak ingin dikeluarkan maka mereka harus memperbaiki mutu kerja mereka itu.	SS	S	R	TS	STS
15	Dalam diskusi tim, Anda lebih berorientasi pada kelompok daripada berorientasi pada diri sendiri dalam mengungkap data/informasi, Anda bisa mendeskripsikan pendapat orang lain tanpa memberikan penilaian secara subyektif.	SS	S	R	TS	STS
16	Dalam forum diskusi dengan rekan kerja, Anda lebih senang menilai ide-ide orang lain secara subyektif dari kekurangannya, sehingga ide Anda akan dipandang lebih baik.	SS	S	R	TS	STS
17	Dalam forum diskusi, Anda mampu mengungkapkan pendapat secara jelas dan benar berdasarkan data yang Anda dapat dilapangan untuk menyelesaikan masalah yang dihadapi perusahaan.	SS	S	R	TS	STS
18	Dalam memberi gagasan pada pimpinan untuk memecahkan suatu konflik, Anda cenderung menjadi seseorang yang sesuai dengan harapan pimpinan, dari pada menjadi Anda apa adanya, agar gagasan Anda dapat diterima dan disukai.	SS	S	R	TS	STS
19	Dalam kegiatan <i>meeting</i> Anda mampu melakukan koordinasi dengan tim untuk melakukan diskusi untuk mencapai kesepakatan dalam pemecahan masalah, jika terjadi banyak perbedaan pendapat, maka Anda akan mengambil alternatif untuk menyamakan pendapat.	SS	S	R	TS	STS

20	Sebagai seorang pemimpin, Anda mengizinkan bawahan Anda untuk ikut serta dalam pengambilan keputusan, Anda akan memperlihatkan keluwesan dan kesediaan untuk mengubah pendapat berdasarkan saran yang diberikan oleh bawahan.	SS	S	R	TS	STS
21	Anda mengumumkan suatu keputusan yang kurang menyenangkan, jika terdapat karyawan yang protes dengan keputusan tersebut, maka Anda akan mengatakan bahwa keputusan tersebut dibuat oleh direktur, sehingga tidak dapat diubah.	SS	S	R	TS	STS
22	Ketika berinteraksi dengan orang lain, pikiran Anda tidak fokus pada apa yang lawan bicara Anda sedang katakan, sehingga mengakibatkan Anda tidak menangkap apa yang dikatakan oleh lawan bicara.	SS	S	R	TS	STS
23	Ketika Anda diharuskan mendengar keluhan-keluhan dan ketidakpuasan bawahan Anda, maka Anda akan diam saja, karena menurut Anda hal tersebut tidak penting dalam pekerjaan Anda.	SS	S	R	TS	STS
24	Dalam mengemukakan ide pada atasan, Anda mengkomunikasikannya dengan rasa percaya diri, dan Anda yakin bahwa ide yang Anda berikan adalah suatu yang baik untuk mencapai tujuan perusahaan.	SS	S	R	TS	STS
25	Sebagai seorang pemimpin, Anda membuat keputusan-keputusan sendiri dan kemudian mengemukakan keputusan tersebut kepada bawahan, tanpa meminta mereka untuk memberikan saran/usul.	SS	S	R	TS	STS
26	Ketika terjadi konflik karena adanya perbedaan pendapat dengan rekan dalam tim kerja, Anda dapat menanggapi secara positif perbedaan pendapat yang terjadi karena Anda menyadari bahwa setiap orang mempunyai kecenderungan untuk mempunyai pendapat dari sudut pandang masing-masing.	SS	S	R	TS	STS
27	Dalam komunikasi di lingkungan kerja, Anda dapat menyesuaikan pola komunikasi baik dengan atasan, rekan kerja maupun senior berdasarkan fungsi dan tugas mereka dalam suatu kelompok organisasi agar dapat berfungsi efektif dalam mencapai tujuan perusahaan.	SS	S	R	TS	STS
28	Anda akan memberikan tugas kepada bawahan Anda tanpa mempertimbangkan pengalaman atau kemampuan yang mereka miliki serta tidak memberikan pengarahan untuk mengerjakan tugas tersebut.	SS	S	R	TS	STS
29	Sebagai seorang pimpinan, Anda akan mendengarkan setiap keluhan bawahan dengan bijaksana, sehingga Anda akan tanggap dengan permasalahan yang dihadapi oleh bawahan Anda.	SS	S	R	TS	STS

*Lampiran 5*  
*Hasil analisis Skala kecerdasan emosional*

**1. Putaran 1: Skala EQ**

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	24	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	24	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.819	40

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00001	143.5417	138.433	.276	.815
VAR00002	144.7917	138.172	.125	.823
VAR00003	143.1250	142.462	.078	.819
VAR00004	144.3750	139.549	.093	.824
VAR00005	143.6667	140.058	.131	.820
VAR00006	143.5417	134.781	.456	.810
VAR00007	144.1250	141.940	.008	.827
VAR00008	144.3750	140.505	.076	.823
VAR00009	144.2500	134.717	.325	.814
VAR00010	144.2500	129.500	.736	.802
VAR00011	143.5000	134.783	.476	.810
VAR00012	143.6250	129.723	.656	.803
VAR00013	143.3750	137.201	.280	.815
VAR00014	144.5417	145.216	-.105	.829
VAR00015	143.5000	140.000	.313	.815
VAR00016	143.5417	132.259	.722	.805
VAR00017	143.4167	136.775	.525	.811
VAR00018	144.2083	133.389	.474	.809
VAR00019	143.1667	141.362	.174	.818
VAR00020	143.7500	140.370	.145	.819
VAR00021	143.3750	132.853	.637	.806
VAR00022	143.5833	141.384	.150	.818
VAR00023	143.3750	136.071	.654	.809
VAR00024	144.2083	134.433	.318	.814
VAR00025	143.5000	138.087	.407	.813
VAR00026	143.9583	134.389	.482	.810
VAR00027	143.6250	137.810	.245	.816
VAR00028	144.0417	131.607	.593	.806
VAR00029	143.6667	132.841	.553	.807
VAR00030	143.6250	133.549	.530	.808
VAR00031	144.2083	137.824	.203	.818
VAR00032	143.6250	138.766	.330	.814
VAR00033	143.6250	140.505	.175	.818
VAR00034	145.1667	139.275	.175	.818
VAR00035	143.4167	135.123	.369	.812
VAR00036	144.1667	131.710	.393	.811
VAR00037	145.0000	144.000	-.056	.827
VAR00038	143.5833	136.688	.310	.814
VAR00039	143.2500	138.978	.337	.815
VAR00040	144.4583	140.607	.091	.822

## 2. Putaran 6 : Skala EQ

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	24	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	24	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.876	28

### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00001	104.4583	105.563	.258	.876
VAR00006	104.4583	102.172	.452	.872
VAR00009	105.1667	101.797	.334	.876
VAR00010	105.1667	98.493	.673	.866
VAR00011	104.4167	101.906	.491	.871
VAR00012	104.5417	99.042	.576	.868
VAR00013	104.2917	103.520	.319	.875
VAR00015	104.4167	106.775	.304	.875
VAR00016	104.4583	100.781	.657	.868
VAR00017	104.3333	103.971	.516	.871
VAR00018	105.1250	100.288	.510	.870
VAR00019	104.0833	106.949	.266	.876
VAR00020	104.6667	105.101	.263	.876
VAR00021	104.2917	100.476	.635	.868
VAR00023	104.2917	102.998	.684	.869
VAR00024	105.1250	101.505	.329	.876
VAR00025	104.4167	105.384	.374	.874
VAR00026	104.8750	101.418	.505	.870
VAR00027	104.5417	103.998	.286	.876
VAR00028	104.9583	99.085	.610	.867
VAR00029	104.5833	101.384	.491	.871
VAR00030	104.5417	100.781	.548	.869
VAR00032	104.5417	105.563	.334	.874
VAR00033	104.5417	104.955	.338	.874
VAR00035	104.3333	102.754	.348	.875
VAR00036	105.0833	98.862	.415	.874
VAR00038	104.5000	103.826	.306	.876
VAR00039	104.1667	105.362	.376	.874

*Lampiran 6*  
*Hasil analisis Skala efektivitas komunikasi*

**1. Putaran 1: Skala Efektivitas Komunikasi**

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	24	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	24	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.825	40

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00001	143.6667	109.101	.532	.817
VAR00002	143.8333	106.058	.643	.813
VAR00003	143.8750	111.505	.298	.822
VAR00004	144.7083	107.346	.425	.818
VAR00005	144.1250	108.636	.558	.816
VAR00006	144.0000	111.130	.269	.823
VAR00007	143.8333	112.145	.272	.823
VAR00008	144.0417	110.476	.452	.819
VAR00009	144.1250	112.462	.172	.825
VAR00010	143.9583	105.868	.563	.814
VAR00011	144.1250	112.549	.148	.826
VAR00012	143.8333	107.014	.477	.816
VAR00013	143.8333	111.884	.362	.821
VAR00014	145.2500	103.326	.616	.811
VAR00015	143.6667	108.754	.364	.820
VAR00016	145.5417	107.216	.443	.817
VAR00017	145.4583	106.259	.498	.815
VAR00018	143.8750	106.027	.608	.813
VAR00019	143.5833	108.862	.621	.816
VAR00020	143.9583	107.172	.443	.817
VAR00021	143.8750	112.636	.314	.822
VAR00022	144.7500	112.370	.126	.828
VAR00023	144.2917	105.607	.454	.816
VAR00024	144.2917	109.346	.433	.819
VAR00025	144.4583	118.346	-.178	.839
VAR00026	144.0417	109.955	.375	.820
VAR00027	144.0833	109.210	.372	.820
VAR00028	144.0417	106.737	.472	.816
VAR00029	144.6667	106.928	.517	.815
VAR00030	145.4583	112.955	.042	.835
VAR00031	144.2917	114.563	.017	.830
VAR00032	143.7917	108.955	.530	.817
VAR00033	144.9583	110.563	.265	.823
VAR00034	145.3750	124.592	-.501	.847
VAR00035	143.8750	112.027	.571	.821
VAR00036	144.2500	121.848	-.373	.843
VAR00037	143.8333	112.232	.325	.822
VAR00038	143.7500	108.283	.497	.817
VAR00039	143.8750	110.288	.591	.818
VAR00040	145.1250	111.071	.105	.833

**2. Putaran 6 : Skala efektivitas komunikasi**

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	24	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	24	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.908	29

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00001	107.1250	101.071	.622	.904
VAR00002	107.2917	97.694	.752	.901
VAR00003	107.3333	102.667	.444	.906
VAR00004	108.1667	98.928	.511	.905
VAR00005	107.5833	100.775	.632	.903
VAR00006	107.4583	102.259	.395	.907
VAR00007	107.2917	103.781	.383	.907
VAR00008	107.5000	102.783	.511	.905
VAR00010	107.4167	99.645	.514	.905
VAR00012	107.2917	98.737	.560	.904
VAR00013	107.2917	103.955	.448	.906
VAR00014	108.7083	98.389	.502	.906
VAR00015	107.1250	100.375	.447	.906
VAR00016	109.0000	102.261	.316	.909
VAR00017	108.9167	101.384	.368	.908
VAR00018	107.3333	97.971	.688	.902
VAR00019	107.0417	100.998	.705	.903
VAR00020	107.4167	98.341	.557	.904
VAR00021	107.3333	104.754	.399	.907
VAR00023	107.7500	96.196	.589	.904
VAR00024	107.7500	104.457	.260	.909
VAR00026	107.5000	101.217	.502	.905
VAR00028	107.5000	101.391	.369	.908
VAR00029	108.1250	101.679	.397	.907
VAR00032	107.2500	101.587	.558	.905
VAR00035	107.3333	105.449	.470	.907
VAR00037	107.2917	104.737	.361	.907
VAR00038	107.2083	99.476	.636	.903
VAR00039	107.3333	103.188	.591	.905

Lampiran 9  
 Hasil Output deskriptif Kecerdasan emosional

**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
VAR00001	42	2	5	4.07	.745
VAR00002	42	2	5	4.14	.683
VAR00003	42	1	5	3.62	.882
VAR00004	42	2	5	3.55	.803
VAR00005	42	2	5	4.21	.606
VAR00006	42	2	5	4.10	.906
VAR00007	42	3	5	4.19	.671
VAR00008	42	2	5	4.07	.640
VAR00009	42	3	5	4.31	.643
VAR00010	42	3	5	4.29	.596
VAR00011	42	2	5	3.57	.831
VAR00012	42	3	5	4.38	.539
VAR00013	42	2	5	3.88	.705
VAR00014	42	2	5	4.24	.726
VAR00015	42	3	5	4.38	.539
VAR00016	42	1	5	3.45	1.064
VAR00017	42	2	5	4.14	.608
VAR00018	42	2	5	3.69	.715
VAR00019	42	3	5	4.12	.504
VAR00020	42	2	5	3.79	.717
VAR00021	42	2	5	3.98	.604
VAR00022	42	2	5	4.10	.759
VAR00023	42	3	5	4.02	.468
VAR00024	42	3	5	4.00	.442
VAR00025	42	3	5	4.40	.587
VAR00026	42	2	5	3.81	.943
VAR00027	42	3	5	4.21	.565
VAR00028	42	3	5	4.29	.554
VAR00029	42	98	132	113.00	8.052
Valid N (listwise)	42				

*Lampiran 10*  
*Hasil Output deskriptif Efektivitas komunikasi*

**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
VAR00001	42	4	5	4.45	.504
VAR00002	42	3	5	4.29	.636
VAR00003	42	3	5	4.14	.608
VAR00004	42	2	5	3.40	.701
VAR00005	42	2	5	3.83	.621
VAR00006	42	2	5	4.00	.625
VAR00007	42	2	5	4.07	.601
VAR00008	42	3	5	3.98	.468
VAR00009	42	2	5	4.05	.731
VAR00010	42	2	5	4.17	.696
VAR00011	42	3	5	4.29	.508
VAR00012	42	2	4	2.95	.825
VAR00013	42	2	5	4.29	.805
VAR00014	42	2	42	4.19	6.090
VAR00015	42	1	5	3.43	.966
VAR00016	42	2	5	3.93	.677
VAR00017	42	2	5	4.17	.581
VAR00018	42	1	6	3.69	1.047
VAR00019	42	3	6	4.21	.520
VAR00020	42	2	6	3.86	.872
VAR00021	42	2	5	3.64	.821
VAR00022	42	2	5	3.76	.821
VAR00023	42	2	5	4.10	.656
VAR00024	42	2	5	3.48	.671
VAR00025	42	2	5	4.17	.730
VAR00026	42	2	5	4.19	.634
VAR00027	42	3	5	4.21	.470
VAR00028	42	3	5	4.29	.554
VAR00029	42	3	5	4.21	.520
VAR00030	42	102	144	115.43	9.350
Valid N (listwise)	42				

*Lampiran 11*

*Hasil Korelasi Antara variabel Kecerdasan emosional dan efektivitas komunikasi*

***Correlation***

		KE	EFKOM
KE	Pearson Correlation	1	.767(**)
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	42	42
EFKOM	Pearson Correlation	.767(**)	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	42	42

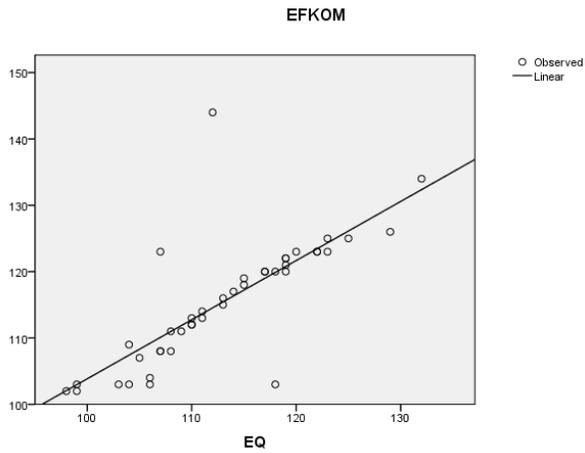
Lampiran 12  
Uji Normalitas dan linearitas

Hasil Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
		Unstandardized Residual
N		42
Normal Parameters <sup>a</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	5.99724608
Most Extreme Differences	Absolute	.335
	Positive	.335
	Negative	-.197
Kolmogorov-Smirnov Z		2.172
Asymp. Sig. (2-tailed)		.000
a. Test distribution is Normal.		

Hasil Uji Linearitas

Model Summary and Parameter Estimates							
Dependent Variable: EFKOM							
Equation	Model Summary					Parameter Estimates	
	R Square	F	df1	df2	Sig.	Constant	b1
Linear	.589	57.224	1	40	.000	14.757	.891
The independent variable is EQ.							



### PEDOMAN WAWANCARA

1. Anda mengetahui apa yang dimaksud dengan kecerdasan emosional ?
2. Menurut Anda, bagaimanakah supervisor yang memiliki kecerdasan emosional, seberapa pentingkah kecerdasan emosional bagi supervisor dalam lingkungan kerja, dan berikan contoh yang ada di lingkungan kerja dalam penerapan kinerja seorang supervisor ?
3. Menurut Anda, seberapa pentingkah komunikasi dalam lingkungan kerja bagi seorang supervisor ?
4. Bagaimana Anda menilai komunikasi dalam lingkungan kerja Anda, baik pada bawahan, atasan ataupun rekan kerja ?
5. Bagaimana Anda menilai pribadi Anda sendiri, apakah Anda menyadari kelemahan dan kelebihan Anda dalam mengerjakan pekerjaan dalam lingkungan kerja ?
6. Apa yang Anda lakukan jika mengetahui bawahan Anda sedang mengalami masalah ?